

Rapport financier et extra-financier 2018

— INCLUANT LE —

RAPPORT INTÉGRÉ



sommaire

Rapport intégré



Première partie du rapport financier et extra-financier de FDJ, le rapport intégré présente de manière synthétique son activité et ses contributions sociétales.

Profil	2
Éditorial	4
Mission	6
Organisation	8
Défis	10
Modèle d'affaires	14
Performances	16
Gouvernance	32

Rapport financier et extra-financier 2018

1. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 2018

1.1	Composition du conseil d'administration	36
1.2	Fonctionnement et réunions du conseil d'administration	38
1.3	Comités du conseil d'administration	40
1.4	Conventions relevant de l'article L225-37-4 alinéa 2 du code du commerce	43
1.5	Délégations accordées par l'assemblée générale des actionnaires en application des articles L225-129-1 et L225-129-2 du code du commerce	44
1.6	Annexe	45

2. RAPPORT DE GESTION

2.1	Faits marquants et Activité du Groupe	50
2.2	Analyse financière	56
2.3	Gestion des risques. Dispositif de gestion des risques mis en place dans le Groupe	61
2.4	Déclaration de performance extra-financière 2018	71

3. COMPTES CONSOLIDÉS

3.1	Compte de résultat consolidé	108
3.2	État du résultat global consolidé	109
3.3	État de la situation financière consolidée	110
3.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	112
3.5	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	114
3.6	Notes annexes	115
3.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	150

4. COMPTES INDIVIDUELS

4.1	Compte de résultat	154
4.2	Bilan	155
4.3	Tableau des flux de trésorerie	156
4.4	Notes annexes	157
4.5	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	176



Ce second rapport intégré est un moyen pour FDJ® de présenter de manière synthétique son activité et ses contributions sociétales.

Par la mise en évidence de sa vision, de son modèle d'affaires, de son organisation et de ses moyens d'actions, ce document illustre la façon dont FDJ crée de la valeur de manière globale pour l'ensemble de son écosystème. Inspiré du cadre de référence publié par l'International Integrated Reporting Council (IIRC), ce rapport est complémentaire au rapport financier et extra-financier, et s'adresse à l'ensemble des parties prenantes de FDJ, en particulier les joueurs, le réseau de distribution, les collaborateurs, les actionnaires et l'ensemble des partenaires, fournisseurs, milieu associatif, etc. Ce panorama complet permettra au lecteur de comprendre comment FDJ appréhende les défis du monde du jeu pour aborder l'avenir avec confiance.



Profil

2018, le Groupe en chiffres

15,8
Mds€
de mises

Près d'un Français sur deux,
âgé de 18 ans et + a joué
au moins une fois aux jeux FDJ en 2018

14 sociétés consolidées

10,7 Mds€ aux gagnants
3,6 Mds€ reversés à l'État
1,8 Md€ de chiffre d'affaires

198 millionnaires

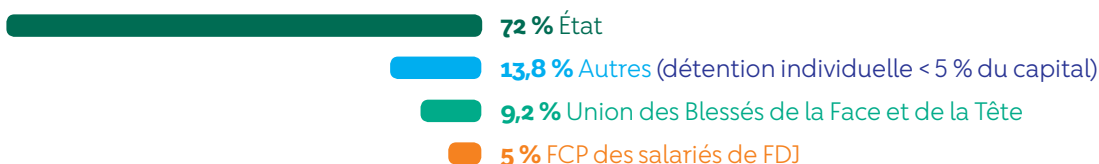
2^e loterie européenne

Plus de **30 000**
points de vente

2 183 Nombre de collaborateurs
Groupe (CDI et CDD)

90 jeux proposés
(en ligne et en points de vente)

Le capital



Une histoire riche et jalonnée de succès

Depuis son origine, FDJ s'inscrit dans la tradition de solidarité propre à toutes les loteries mondiales.



ÉDITO DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

Une nouvelle année dynamique



Stéphane Pallez,
Présidente-Directrice
Générale de FDJ

En 2018, FDJ enregistre une nouvelle année de progression de ses mises (+4,4% à 15,8 Mds€), au bénéfice de tous (10,7 Mds€ distribués aux joueurs, 3,6 Mds€ de contribution aux finances publiques et 0,8 Md€ versés aux détaillants). Ces résultats sont la traduction du plan stratégique FDJ 2020 lancé fin 2015 pour consolider les nombreux atouts de FDJ, 2^{ème} loterie européenne et 4^{ème} loterie mondiale et affirmer sa position de référent du jeu en Europe.

Depuis 2015, l'entreprise a profondément changé tout en continuant à générer de la croissance. FDJ affiche ainsi une progression ininterrompue de ses mises avec un

taux de croissance annuel moyen de 5% sur les quatre dernières années. Indicateur clef du plan FDJ 2020, les mises numérisées dépassent les 2 Mds€. Leur augmentation de 46% en 2018 est le fruit du dynamisme des paris sportifs en ligne, de la simplification de la distribution de l'offre digitale et de la stratégie « mobile first » portée par la refonte des applications mobile (sport et loterie). Les mises numérisées représentent 15% du total des mises (vs 11% en 2017 et 3,7% en 2014 avec 0,5 Md€), niveau en ligne avec l'objectif de 20% à horizon 2020.

Les paris sportifs dépassent les 3 Mds€ de mises (+21%). La Coupe du Monde de la FIFA a bien sûr fortement dynamisé les paris, notamment grâce

au parcours victorieux de l'équipe de France. Mais le succès remporté par les paris sportifs, tant par ParionsSport Point de Vente que par ParionsSport En Ligne, illustre aussi la réussite des actions menées pour renforcer l'attractivité des offres, avec notamment une politique de cotation plus attractive, une offre enrichie (avec plus de sports proposés et une multiplicité accrue des paris) et des applications refondues.

L'année a été marquée par le lancement des jeux « Mission Patrimoine » dans le cadre de la mission « Patrimoine en péril » portée par Stéphane Bern. Le jeu de grattage et le Loto® associés à cette opération ont rencontré un grand succès avec près de 190 M€

"L'ensemble des activités de FDJ continue à s'inscrire dans le cadre de notre politique RSE, pilier de notre modèle économique et social."



de mises, permettant ainsi d'affecter 21 M€ au fonds dédié de la Fondation du patrimoine. Après le sport, FDJ contribue ainsi au financement d'une nouvelle grande cause nationale.

Après l'internalisation de sa force de vente, la centralisation et l'automatisation de la distribution à destination de son réseau, FDJ a parachevé une étape fondamentale de sa transformation commerciale. La mise en place d'un accord signé début 2018 avec la Confédération des Buralistes et Culture Presse a renforcé la rémunération et l'implication des détaillants dans nos priorités commerciales comme dans nos priorités en matière de RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise).

Après le lancement de la marque commerciale FDJ Gaming Solutions (FGS), notre développement à l'international se poursuit avec la mise en place opérationnelle fin novembre 2018 de l'entité FGS, structure dédiée à la vente de nouveaux produits et services à l'international. FGS fournit déjà plusieurs opérateurs dans le monde (en Israël, au Portugal, en Suisse notamment). Le développement de ce relais de croissance s'appuie sur les technologies de nos filiales mais également l'innovation, l'expertise et le savoir-faire du Groupe qui nous permettent de proposer des services à valeur ajoutée, de qualité et innovants. Le 1^{er} octobre 2018, nous avons également créé, avec trois autres coactionnaires Danske Spil (Danemark), Veikkaus (Finlande) et Norsk Tipping (Norvège) la société Lotteries Entertainment Innovation Alliance (LEIA). Celle-ci exploite une plateforme (Interactive Factory) d'hébergement et de partage de jeux.

Depuis 2015, l'entreprise a également fait évoluer son organisation pour plus d'agilité et plus d'innovation. Dans le prolongement de cette démarche,

les équipes FDJ ont emménagé en 2018 dans un nouveau siège social dans lequel le Groupe met la technologie et le commercial au cœur de son organisation. L'agencement en espaces dynamiques, avec des espaces dédiés à l'innovation, incarne les nouveaux modes de travail numérique et collaboratif de l'entreprise.

L'ensemble des activités de FDJ continue à s'inscrire dans le cadre de notre politique RSE, pilier de notre modèle économique et social. L'interdiction du jeu des mineurs, la prévention du jeu excessif, la lutte contre la fraude et le blanchiment, la protection des données et la promotion de l'éthique et de la transparence sont des enjeux prioritaires pour notre Groupe. Cette démarche de responsabilité, développée par FDJ au fil des années, est au cœur de la vision stratégique du Groupe, dans un contexte où les attentes en matière de RSE de nos parties prenantes sont de plus en plus fortes. L'engagement sociétal de FDJ s'exprime également au travers des actions de sa Fondation qui a entamé la seconde année de son nouveau mandat consacré à l'égalité des chances. Elle a ainsi retenu, à l'issue d'un appel à grands projets nationaux, cinq nouvelles associations œuvrant dans les domaines de l'éducation et de l'insertion.

2019 s'annonce d'ores et déjà comme une année particulièrement riche en événements avec notamment le lancement d'une nouvelle offre des jeux Mission Patrimoine, une version renouvelée de Loto® et les coupes du monde de football féminin, de rugby et de basket. ParionsSport profitera de la visibilité générée par ses partenariats avec quatre grands clubs de la Ligue 1 Conforama et par celui signé avec la NBA. L'offre en points de vente sera renforcée avec quatre

nouveaux sports proposés et un Loto® Foot plus attractif.

Enfin, en 2019, le cadre réglementaire et de régulation de l'entreprise pourraient évoluer, ouvrant potentiellement la voie à une évolution du capital. Autant de perspectives auxquelles l'entreprise se prépare et dans lesquelles s'inscrirait nécessairement sa réflexion sur sa stratégie moyen terme.



LES JEUX MISSION PATRIMOINE, UN MOMENT IMPORTANT POUR FDJ



Née pour financer l'action sociale en faveur du monde combattant, impliquée dans le financement du sport pour tous en France depuis 30 ans, FDJ contribue au financement d'une nouvelle grande cause nationale : le patrimoine français en péril. Pour cela, FDJ mobilise tous ses efforts pour faire de ces jeux un succès et du patrimoine une grande cause populaire.

Mission

Rendre accessible au public
un jeu serein, utile et respectueux
des règles et des joueurs.



INNOVANTE

C'est se réinventer,
sortir des sentiers battus,
chaque jour proposer
de nouvelles choses.
Et c'est une priorité absolue.



RESPONSABLE

C'est la capacité
à savoir maîtriser
sa force tout en assumant
ses responsabilités
qui inspire confiance
aux joueurs.



OPTIMISTE

C'est la volonté de
croire que demain
sera meilleur
qu'aujourd'hui.

Les valeurs de FDJ



ENGAGÉE

C'est mettre son action
au service du collectif,
et surtout s'y tenir,
année après année.



PROCHE DES GENS

C'est, au propre comme
au figuré, être à la fois présente
à tous les coins de rue
et aussi en permanence
à l'écoute des clients.



Une mission et des valeurs pérennes

Le rôle d'opérateur de jeux d'argent implique le respect d'exigences spécifiques légales et réglementaires. C'est pourquoi FDJ promeut les comportements éthiques et responsables dans la conduite de ses activités. Le Groupe a adopté des dispositifs de prévention et de détection afin de garantir des pratiques conformes aux lois et aux règlements en vigueur.

En matière de lutte contre la fraude et le blanchiment, FDJ respecte scrupuleusement ses obligations de vigilance. Ainsi le Groupe renforce de façon permanente ses dispositifs de détection et de traitement d'anomalies relatives aux opérations de jeux et aux canaux de distribution physique et numérique.

Compte tenu des évolutions majeures en termes de réglementation de la lutte contre la corruption dans la conduite des affaires et de la profonde transformation du Groupe, FDJ a mis en place un dispositif de prévention et détection conforme aux obligations de la loi dite "Sapin II".

Concernant la protection des données de l'entreprise, FDJ répond aux standards exigeants de la WLA SCS (World Lottery Association - Security Control Standard) et de la norme ISO 27001 qui garantit le maintien du système de management de la sécurité de l'information (SMSI).

Enfin, FDJ respecte scrupuleusement les obligations réglementaires relatives à la protection des données à caractère personnel des clients et des tiers.



Les jeux d'argent, un secteur encadré

FDJ évolue dans le secteur des jeux d'argent, fortement réglementé et strictement régulé par l'État. Elle est chargée par les textes qui lui sont applicables, de veiller à la satisfaction des objectifs impérieux d'intérêt général :



Assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité des opérations de jeux ;

Veiller à la transparence de leur exploitation ;

Canaliser la demande de jeux dans un circuit contrôlé par l'autorité publique, afin de prévenir les risques d'une exploitation des jeux d'argent à des fins frauduleuses ou criminelles ;

Lutter contre le blanchiment d'argent et encadrer la consommation des jeux afin de prévenir le développement des phénomènes de dépendance.

Le ministre de l'Action et des Comptes publics est investi des fonctions de régulateur de l'ensemble des activités de FDJ exercées sous droits exclusifs (jeux de loterie proposés en ligne et en points de vente ; paris sportifs en points de ventes). Il bénéficie pour l'exercice de ses prérogatives de l'avis de la Commission consultative des jeux sous droits exclusifs (COJEX), instance réunissant représentants des pouvoirs publics et experts en addiction et en régulation des jeux. Sont ainsi soumis à l'approbation du ministre, après avis de la COJEX, le programme des jeux annuel de FDJ, ainsi que les plans d'actions de l'entreprise en matière de Jeu Responsable et de lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent.

Les activités de paris sportifs en ligne sont exploitées en concurrence dans le cadre d'un agrément qui a été délivré à FDJ en juin 2010 par l'Autorité de Régulation des Jeux en Ligne (ARJEL), et renouvelé pour une période de cinq années en juin 2015 par cette même autorité.

Organisation

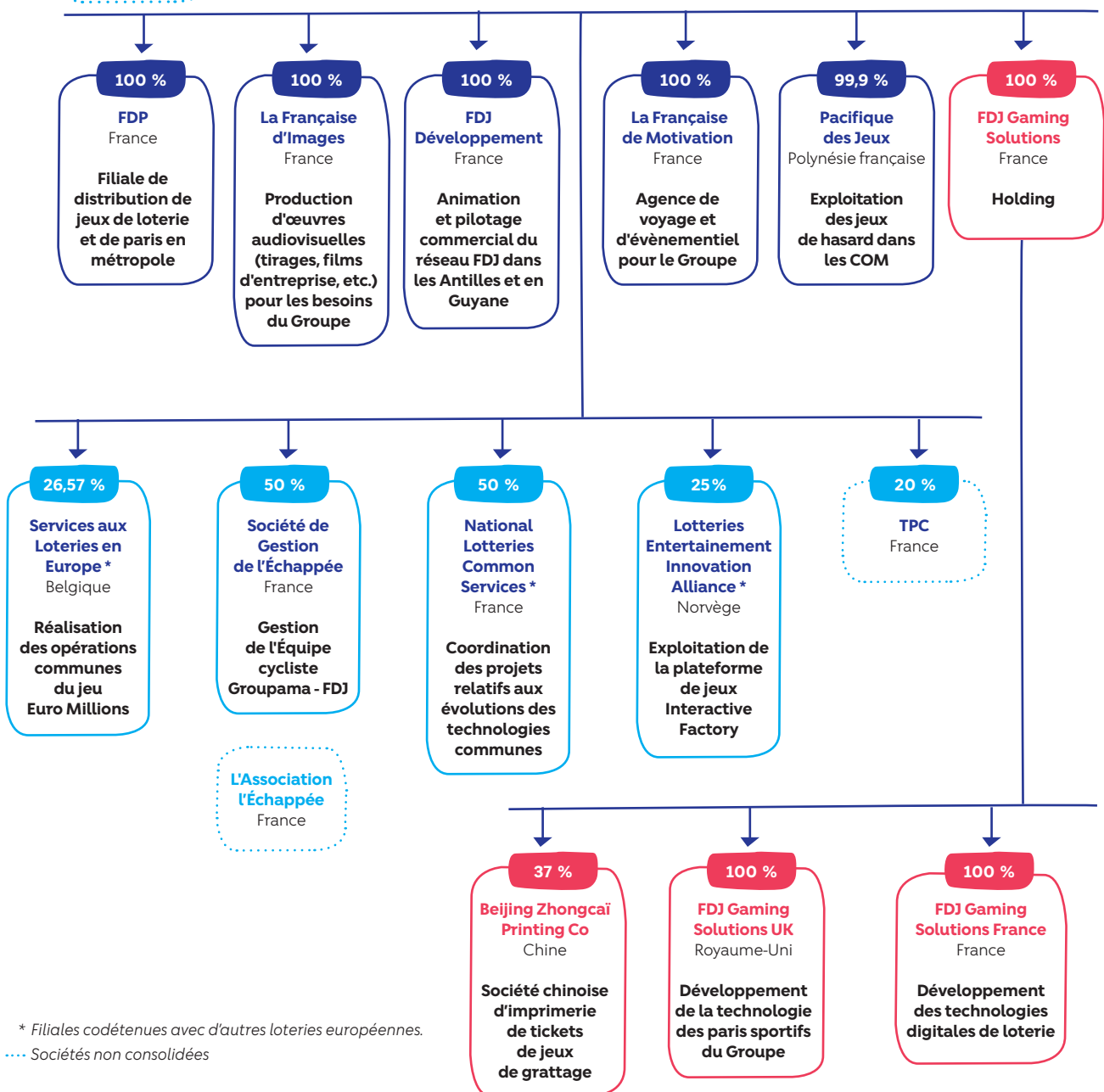


Gros plan sur un Groupe aux nombreuses activités

Fondation d'entreprise FDJ
Actions en faveur de l'égalité des chances par le jeu

La Française des Jeux

Société mère du groupe FDJ



* Filiales codétenues avec d'autres loteries européennes.
 Sociétés non consolidées



Ça s'est passé en 2018

Coupe du Monde de la FIFA



Partenariats avec 4 grands clubs de foot et la NBA (ParionsSport)



International : création de LEIA



Fondation - Nouvel appel à grands projets nationaux

SIMPLON .CO

énergie JEUNES
Association Reconnue
d'Utilité Publique

www.ari.asso.fr

ari
ASSOCIATION POUR L'INTÉGRATION DES PERSONNES
EN SITUATION DE HANDICAP OU EN DÉTRESSE

PLAY
INTERNATIONAL
PLAY IT HUMAN

reJoué
le jouet solidaire

Mission Patrimoine



Première étape de la hausse de rémunération des détaillants



Nouveau siège social



Relancement de Keno Gagnant à vie



Défis



Ça bouge sur le marché mondial des jeux d'argent

UN MARCHÉ MONDIAL DES JEUX DE LOTERIE ET DE PARIS SPORTIFS EN PROGRESSION RÉGULIÈRE ET SOUTENUE



Environ 120 Mds€ de Produit Brut des Jeux (PBJ) en 2017, soit plus d'1/3 du PBJ total des jeux d'argent.

UN MARCHÉ MORCELÉ OU CONCENTRÉ SELON LES ZONES GÉOGRAPHIQUES

- ◆ De nombreuses loteries sont en monopole (en France, FDJ sur la loterie et les paris sportifs en points de vente)
- ◆ Certaines ne le sont que sur une partie du territoire (en Allemagne dans chaque land, aux États-Unis dans chaque État)
- ◆ D'autres se partagent le marché national (en Espagne – SELAE et la ONCE, en Italie – Lottomatica et Sisal, en Chine – China Sports Lottery et China Welfare Lottery, etc.).

Ces loteries peuvent être :

- ◆ Publiques (Loterie Nationale Belge, La Loterie Suisse Romande ou Santa Casa da Misericórdia de Lisboa)
- ◆ Privées (Sazka en République Tchèque, Camelot au Royaume-Uni ou OPAP en Grèce).

Les principaux fournisseurs des loteries (impression de tickets, développement de logiciels ou fabrication de terminaux) hors Chine, sont :

- ◆ IGT et Scientific Games (USA) ;
- ◆ Intralot (Grèce) ;
- ◆ Novomatic (Autriche).





LE SECTEUR DES PARIS SPORTIFS EST LE PLUS DYNAMIQUE ET LE PLUS CONCURRENTIEL

- ◆ Une croissance annuelle moyenne de 6,5% sur 2016 et 2017 qui sera probablement confortée par l'ouverture des paris sportifs aux États-Unis (décision de la Cour Suprême du 14 mai 2018)*;
- ◆ Prévission de plus de 5,6 Mds\$ de PBJ mondial, à horizon 2025* ;
- ◆ Arrivée de nouveaux opérateurs en ligne dont certains opèrent sans requérir les autorisations exigées par les autorités nationales des pays concernés.

* Source : Gambling Compliance.

Pour rester un acteur de premier plan, FDJ doit maintenir ses efforts pour continuer à développer sa valeur sur son cœur de métier à travers l'innovation, le digital et la modernisation du réseau. Le Groupe doit aussi capitaliser sur ses actifs (technologie, marque et réseau) pour exploiter de nouveaux horizons :

- ◆ Sur de nouveaux terrains de jeux et de divertissement à l'international ;
- ◆ Sur les services en points de vente.

Les premiers résultats de ces actions sont déjà visibles.



Gestion des risques, un processus maîtrisé

La politique de management des risques participe à la mise en œuvre de la stratégie et à la performance globale à long terme. Le dispositif de management des risques repose sur un process d'identification, d'évaluation périodique et de traitement des risques. L'ensemble des pôles et des directions de FDJ et ses filiales y contribuent en mettant en place des dispositifs de contrôle interne régissant leurs activités.



La société évolue, FDJ aussi !

Les thèmes présentés ci-après constituent les principaux défis sociétaux auxquels FDJ est confrontée dans le cadre de son activité : les changements démographiques et sociaux, les innovations technologiques, la cohésion des territoires et la raréfaction des ressources et le changement climatique.

CHANGEMENTS DÉMOGRAPHIQUES ET SOCIAUX

TENDANCE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nouvelles attentes des 18-34 ans au niveau des produits et services qu'ils consomment ■ Recherche d'une offre personnalisée intégrant une dimension d'interactivité sociale ■ Allongement de la durée de vie moyenne de la population française : en 2050, 1 habitant sur 3 sera âgé de 60 ans ou plus
DÉFI	<ul style="list-style-type: none"> ■ Élargir et rajeunir le bassin de joueurs
SOLUTIONS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réponse aux nouvelles attentes de la cible à conquérir ■ Développement de l'accès digital aux jeux ■ Innovation et modernisation de l'offre ■ Développement de l'offre de paris sportifs ■ Simplification du parcours des joueurs

INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES

TENDANCE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Croissance continue de la connectivité (mobile, tablettes, accès internet) dans la population française ■ Comportement de plus en plus « omnicanal » ■ Démocratisation des jeux en ligne, interactifs et participatifs qui séduisent un public de joueurs de plus en plus large ■ Recherche d'interactions fluidifiées par la numérisation de l'offre de jeu et d'une expérience innovante quel que soit le support de jeu ■ Sécurisation et respect des données personnelles favorisant la connaissance client
DÉFI	<ul style="list-style-type: none"> ■ Faire face aux nouvelles attentes des joueurs et à une nouvelle concurrence
SOLUTIONS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valorisation des savoir-faire technologiques du Groupe au service notamment d'autres loteries ■ Développement de la connaissance client, prévention du jeu excessif et lutte contre la fraude et le blanchiment grâce au Big Data ■ Modernisation et numérisation du réseau de distribution ■ Investissement dans l'open innovation ■ Développement d'une offre de jeu omnicanale diversifiée ■ Accélération de la transformation numérique en interne ■ Recrutement et fidélisation des talents en interne

COHÉSION DES TERRITOIRES

- TENDANCE**
- Évolution des pratiques d'achat des Français
 - Zones commerciales périphériques par rapport aux centres-villes dans les villes de moins de 100 000 habitants et les zones rurales
 - Progression du commerce en ligne au détriment des points de vente physiques
 - Fragilisation du maillage territorial
 - Concurrence des pays étrangers dans les zones frontalières sur certaines catégories de produits

- DÉFI**
- Renforcer l'attractivité du réseau physique

- SOLUTIONS**
- Soutien au développement du territoire avec la diversification des activités proposées en points de vente
 - Modernisation des points de vente, bars-tabacs-presse
 - Revalorisation de la rémunération des points de vente
 - Diversification du réseau de distribution dans de nouveaux commerces de proximité

RARÉFACTION DES RESSOURCES ET CHANGEMENT CLIMATIQUE

- TENDANCE**
- Exigences croissantes (Accords de Paris, rapport scientifique du GIEC ⁽¹⁾), concernant la prise en compte de la raréfaction des ressources et du changement climatique
 - Nombreuses réglementations mises en place et imposant une communication transparente et un engagement croissant sur ces thématiques

- DÉFIS**
- Réduire l'empreinte environnementale
 - Promouvoir les pratiques vertueuses
 - Être reconnue en tant qu'entreprise responsable

- SOLUTIONS**
- Réduction des émissions de gaz à effet de serre
 - Action en points de vente pour sensibiliser les clients à la protection de l'environnement

(1) Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

Modèle d'affaires

Pour exercer sa mission, FDJ opère :

- En situation de monopole pour les jeux de loterie en points de vente et en ligne et les paris sportifs en points de vente ;
- Sur le marché concurrentiel pour les paris sportifs en ligne.

Une solidité financière
Une politique volontariste d'investissement
Des missions d'intérêt général confiées par l'État
Des règles du jeu claires : prévention du jeu excessif, lutte contre le jeu des mineurs, intégrité et lutte contre la fraude et le blanchiment
Des relations permanentes avec les régulateurs pour assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité des opérations de jeux et veiller à la transparence de leur exploitation



FDJ DISPOSE D'ATOUTS SOLIDES

POUR LES JOUEURS/CLIENTS

Près de 25 millions de joueurs aux profils variés

- Equilibre hommes-femmes (50-50)
- CSP (Catégories Socio-Professionnelles) reflétant le paysage français
- Bonne réputation

Une offre diversifiée et attractive

- Marques connues de tous
- Jeux renouvelés et réinventés (55 lancements et relancements de jeux digitaux et 15 en points de vente)

Un savoir-faire technologique reconnu

- Plus de 500 collaborateurs dédiés à la technologie au sein du Groupe
- Plateformes et produits développés par les filiales FGS au service de FDJ de ses clients à l'international
- Data center en propre à haut niveau de performances, de sécurité et d'intégrité, exploitant les technologies cloud
- Certifications ISO 27001, WLA SCS, PCI DSS, ARJEL

POUR LE RÉSEAU

Un réseau ancré sur le territoire

- 1^{er} réseau de proximité en France avec plus de 30 000 points de vente, dans plus de 11 000 communes
- Un point de vente à moins de 10 mn en moyenne à pied en centre-ville ou en voiture en zone rurale

Une chaîne logistique maîtrisée

- Chaîne de distribution des supports de jeux (reçus, bulletins et tickets) et des publicités sur le lieu de vente mécanisée et centralisée
- 100% des secteurs commerciaux en distribution directe

POUR LES COLLABORATEURS

2 183 collaborateurs dans le Groupe

- Démarche historique et reconnue en faveur de la diversité et de la qualité de vie au travail (démarche intergénérationnelle et politique en faveur du handicap notamment)

POUR L'ÉCOSYSTÈME

Des relations fournisseurs pérennes

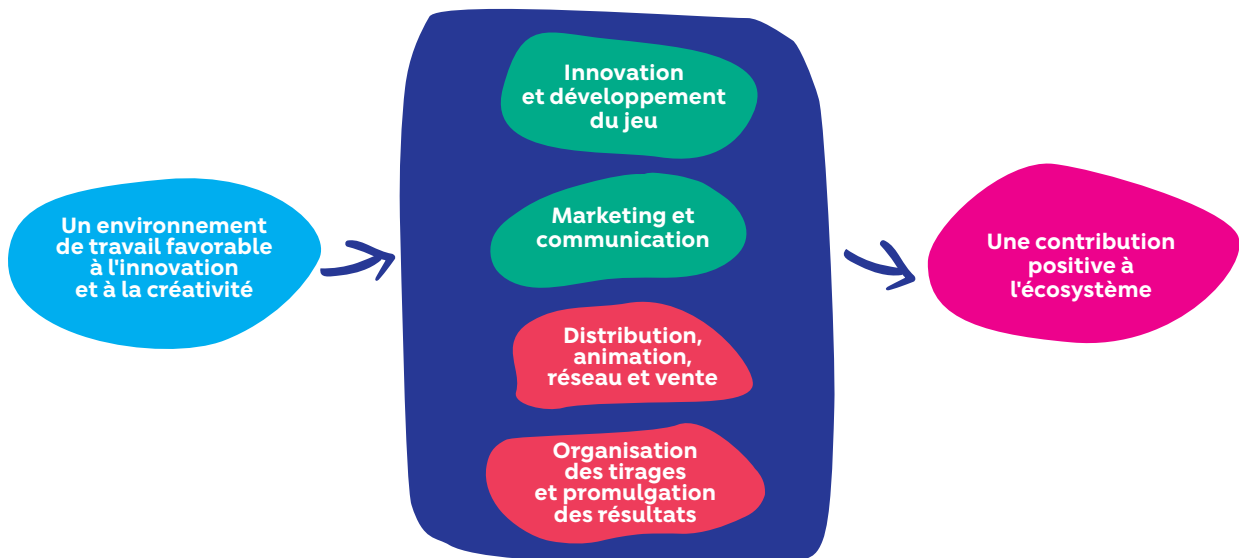
- 86% des achats réalisés en France en 2017

Un acteur solidaire

- FDJ partenaire historique du sport pour tous
- Engagement fort de la Fondation d'entreprise FDJ : 18 M€ pour le quinquennat 2018-2022

Une politique environnementale ambitieuse

- Les émissions de CO₂ ont été maîtrisées et stabilisées (baisse de 8% en 10 ans)
- 100% des supports de jeux certifiés par le label FSC depuis 2012
- Partenariat avec WWF France depuis 2017 pour sensibiliser à l'environnement en points de vente



→ → → → → **POUR UNE CRÉATION DE VALEUR DURABLE**

- Une offre de jeux plus innovante et plus ludique avec des partenariats avec des fonds et des start-ups au service de l'open innovation
- Un taux de retour au joueur attractif
- Des dispositifs de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs à toutes les étapes clés de la chaîne du jeu
- Un accompagnement attentif des grands gagnants
- Un soutien aux structures d'aide aux personnes en situation de vulnérabilité et des partenariats sanitaires et sociaux pour soutenir la recherche en matière d'addiction
- Offre B2B, source de diversification des activités proposées et relais de croissance pour le Groupe



- 1 jeu lancé par semaine en moyenne
- 67,6% de redistribution aux joueurs
- 198 millionnaires
- 13 000 détaillants formés à la prévention du jeu des mineurs et au refus de vente
- Près d'1 M€ reversé dans le cadre des partenariats Jeu Responsable
- 25 clients internationaux B2B

- Une transformation de la fonction commerciale soutenant la modernisation du réseau et apportant davantage de valeur ajoutée aux détaillants
- Une augmentation des commissions versées aux détaillants



- Satisfaction des détaillants : note de 8,2/10
- 54 200 emplois créés ou pérennisés en 2017
- + 5,7% de revenus pour les détaillants (785 M€) en appliquant dès 2017 les nouvelles conditions de rémunération décidées en 2018

- Un taux d'engagement des collaborateurs important
- Une employabilité renforcée grâce à une mobilité interne valorisée et une formation adaptée
- Un engagement en faveur de l'égalité professionnelle et de l'intergénération



- Taux d'engagement des collaborateurs (FDJ Team) : 76,5/100
- Labels AFNOR Diversité et Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes de FDJ SA
- 6,58% de collaborateurs en situation de handicap chez FDJ SA*
- 5% du capital détenus par les salariés

- Un modèle de redistribution des mises au profit des joueurs et de la collectivité
- Des actions en faveur de l'égalité des chances soutenues par la Fondation d'entreprise FDJ
- Des partenariats sportifs sous forme de mécénat et de sponsoring promouvant l'éthique dans le sport
- Une volonté de participer à la limitation du réchauffement climatique à 2 degrés maximum
- Des échanges de bonnes pratiques avec les loteries européennes



- Versements à l'État : 3,6 Mds€
- Prélèvement sur mises Mission Patrimoine : 21 M€
- + de 800 associations soutenues par la Fondation d'entreprise FDJ
- Travail collectif avec les associations sportives sur la sensibilisation au respect de l'intégrité du sport
- Engagement dans l'initiative internationale Sciences Based Targets
- Création avec European Lotteries d'un référentiel RSE (CSR Guidelines)

* Emplois directs et indirects

Performances

FDJ conçoit sa mission afin de créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes. Ainsi, sa performance s'exprime tant sur le plan financier qu'extra-financier. Cette vision intégrée s'illustre en matière de résultats pour les clients, le réseau, les collaborateurs et enfin l'écosystème dans lequel elle évolue.

Une offre enrichie et responsable

UNE OFFRE DE JEUX DIVERSIFIÉE

Loterie instantanée (grattage) :



Ludisme et instantanéité sont les deux fondements du grattage.

Une offre de jeux sans cesse renouvelée et enrichie allant de Morpion à 0,50€ à Mission Patrimoine à 15€.

La marque illiko regroupe :

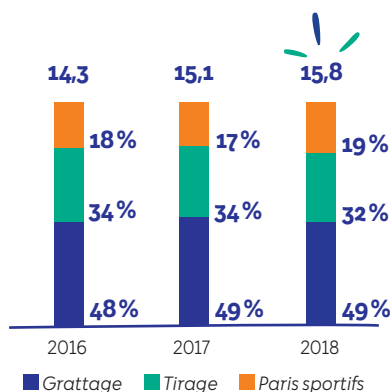
Une vingtaine de jeux de grattage, incluant des innovations dans les mécaniques de jeux ou les tickets (retour de Banco et d'une nouvelle édition de Goal et Maxi Goal à l'occasion de la Coupe du Monde de la FIFA).

Une trentaine de jeux proposée exclusivement sur Internet (+7,5% de mises en 2018).

Morpion, un succès jamais démenti

Lancé en 1994, il a popularisé les jeux à gratter en France. En 2018, il devient le premier ticket à 0,50€, jamais commercialisé en point de vente, avec un gain maximum de 500€. Ce jeu illustre le modèle extensif cher à FDJ : la découverte du jeu par des produits d'entrée de gamme et de nombreux jeux à mise modérée s'adressant à un large public.

Évolution des mises par gamme (en Mds€)



Grattage : 7,7 Mds€ (vs 7,4 Mds€ en 2017)
 Tirage : 5,1 Mds€ (vs 5,2 Mds€ en 2017)
 Paris sportifs : 3 Mds€ (vs 2,5 Mds€ en 2017)



OFFRE DIGITALISÉE :

Tous les jeux sont accessibles en « full device ».

Refonte complète en 2018 des sites fdj.fr et ParionsSport en Ligne pour un parcours client optimisé.

Croissance continue des mises numérisées : +46% en 2018 ; 2,4 Mds€ vs 1,7 Md€ en 2017 ; 15% des mises globales 2018 vs 11% en 2017.





Succès pour le jeu Mission Patrimoine

Lancé à l'occasion des journées du patrimoine en septembre, ce jeu met en lumière des monuments emblématiques du patrimoine français. Vendu à 15€, il propose un gain maximum exceptionnel de 1,5 M€, montant record pour un jeu de grattage. 172 M€ de mises, les tickets vendus en quatre mois au lieu de six, c'est un franc succès contribuant grandement à la croissance de la gamme.

Tirage :

L'offre de tirage comprend Loto®, Euro Millions-My Million, Keno Gagnant à vie, Joker+, ainsi qu' Amigo. Les mises sont en retrait de 1,9% par rapport à 2017, avec des joueurs qui privilégient les tirages à jackpot élevés, événementiels (Super Loto®, Super Jackpot ...) ou cumulatifs (suite à une série de tirages consécutifs sans gagnant).

Keno Gagnant à vie a été relancé en 2018. Présent dans 80% des loteries du monde, ce jeu fête ses 25 ans d'existence en France. Afin de le redynamiser, les bulletins ont été modifiés pour faciliter la prise de jeu tout en conservant son gain maximum de 100 000€ par an à vie ou de 2 M€ cash.

Paris sportifs :

FDJ exploite deux offres de paris sportifs : l'une distribuée sous droits exclusifs en réseau de points de vente (ParionsSport Point de Vente) ; et l'autre en concurrence dans le cadre d'un agrément obtenu de l'ARJEL en 2010, distribuée sur Internet (ParionsSport En Ligne). Les paris sportifs constituent un marché au fort potentiel de développement dont la pratique s'élargit en France. FDJ se classe dans le top 10 des opérateurs de paris sportifs au niveau mondial avec plus de 3 Mds€ de mises en 2018. Elle se présente comme un acteur complet de ce marché à forte croissance.

Une offre de jeux sans cesse renouvelée et enrichie de Morpion à 0,50€ à Mission Patrimoine à 15€

COUPE DU MONDE DE LA FIFA : UN BILAN TRÈS SATISFAISANT

L'événement a généré un total de mises de 690 M€ sur le marché français des paris sportifs (contre 290 M€ lors de la Coupe du Monde de la FIFA de 2014). 309 M€ de paris ont été engagés dans des points de vente FDJ (contre 181 M€ lors de la Coupe du Monde de la FIFA 2014) et 381 M€ sur les sites des 12 opérateurs actifs en ligne (y compris FDJ).

Au-delà du parcours de l'équipe de France, ces résultats illustrent le succès rencontré par le nouveau site internet et les nouvelles applications mobile ParionsSport et l'offre de paris enrichie.

La Coupe du Monde de la FIFA, a par ailleurs été l'occasion pour FDJ de déployer 1 000 bornes de prise de paris dans son réseau physique. Celles-ci proposent une nouvelle expérience aux joueurs avec notamment une offre élargie comprenant 25% de paris supplémentaires vs l'offre classique en points de vente, des prises de jeux possibles deux semaines avant l'événement et des prises de jeux réalisables jusqu'à quelques secondes avant le début d'un match.

Partenariats : FDJ au niveau des meilleurs !



FDJ a noué des partenariats

- ◆ Avec quatre grands clubs de football : l'OM, l'OL, l'AS Monaco et le FC Nantes, effectifs dès la saison 2018-2019. Ces clubs phares de la Ligue 1 Conforama comptent 32 titres de Champions de France et d'importantes communautés de fans.



- ◆ Avec la NBA, faisant de ParionsSport son partenaire officiel et exclusif pour les paris sportifs en France. Une première en Europe pour un opérateur de paris sportifs.



UNE OFFRE RESPONSABLE, DES MOYENS À LA MESURE DES ENJEUX

Le modèle de jeu de FDJ repose sur une large base de clients jouant de manière modérée. Il s'appuie sur une politique de Jeu Responsable, initiée, puis enrichie depuis une quinzaine d'années, qui a permis à FDJ de développer une position de référence en matière de limitation des externalités négatives liées au jeu d'argent non seulement en France mais également à l'international. FDJ a ainsi été l'une des premières loteries d'Europe à obtenir la certification aux standards de Jeu Responsable de l'Association européenne des loteries. L'audit de renouvellement de cette certification, réalisé par l'AFNOR en novembre 2018 a confirmé le niveau de conformité maximal (100%) maintenu par FDJ depuis 2014.

FDJ adapte de manière continue sa politique de Jeu Responsable aux évolutions technologiques et aux comportements de jeu de ses clients. Elle s'efforce de déployer des dispositifs numériques de prévention de plus en plus personnalisés et proportionnés au risque de la pratique des joueurs tout au long de l'acte de jeu (avant, pendant, après).

Cette politique s'appuie notamment sur des partenariats de mécénat inscrits dans la durée avec des associations spécialisées, des structures associatives ainsi que des centres de recherche spécialisés dans le domaine des addictions. Ces partenariats visent à améliorer les dispositifs préventifs ou dédiés à l'accompagnement des joueurs en situation de vulnérabilité mis en œuvre par l'entreprise et, plus largement, à soutenir la recherche et la diffusion des connaissances dans le champ des addictions.



S'agissant de la lutte contre le jeu des mineurs, l'année 2018 a été marquée par :



- ◆ La mise en œuvre d'un important dispositif de formation et de sensibilisation du réseau de points de vente au refus de vente aux mineurs. Fin 2018, plus de 13 000 détaillants en ont ainsi déjà bénéficiée.
- ◆ La diffusion en TV de messages de prévention du jeu des mineurs, adossés de manière systématique aux campagnes commerciales de 2018, afin de sensibiliser le grand public à cette interdiction.

Dans le domaine de la lutte contre le jeu excessif, FDJ a notamment mis en œuvre les actions suivantes :

- ◆ En matière d'évaluation de l'attractivité des offres de jeu, une nouvelle matrice d'évaluation (SERENIGAME GRATTAGE) spécifiquement dédiée aux offres de jeu de grattage (canaux physique et digital) a été mise en place.
- ◆ S'agissant de l'accompagnement des joueurs, la mise en service d'une nouvelle version de l'outil Playscan d'évaluation de la pratique de jeu en ligne (utilisé par FDJ depuis plusieurs années). Début 2018, FDJ a également mis en œuvre sur fdj.fr, un dispositif contraignant de limitation visant à plafonner à 150€ par jour le montant joué par les clients dont la pratique présente le plus de risque de développer un problème de jeu.

→ Pour plus d'informations se référer au 2.4 du rapport de gestion

FGS, UN RELAIS DE DIVERSIFICATION PROMETTEUR

Fin novembre 2018, lors du congrès mondial biennuel des loteries de la World Lottery Association, FDJ a annoncé la création de FGS (FDJ Gaming Solutions), sa structure dédiée à la vente de produits et services à l'international. Les offres et services de FGS s'adressent plus particulièrement aux opérateurs de jeux qui partagent les valeurs d'intégrité du Groupe et opèrent dans des marchés régulés.

FGS s'appuie sur les produits technologiques de ses filiales mais également sur l'innovation, l'expertise et le savoir-faire du Groupe pour proposer des services à valeur ajoutée de qualité et innovants.

Dans le domaine des paris sportifs, Israël Sports Betting Board, s'appuie sur la technologie omnicanale de FGS. Au Portugal, FGS a permis de lancer l'activité de paris sportifs de la loterie Santa Casa da Misericordia de Lisboa.

FGS a également démarré en 2018 un service de gestion complète des paris sportifs pour la Loterie Suisse Romande. Les ventes de cette loterie ont plus que doublé depuis.

Dans le domaine de la distribution de jeux de loterie, FGS, en partenariat avec IDEMIA¹, commercialise sa suite logicielle pour la distribution de jeux en points de vente pour de nombreuses loteries dans le monde, avec un total de plus de 300 000 terminaux de jeux. FGS et IDEMIA ont récemment fourni des terminaux à caméra optique pour des loteries en Allemagne, en Suède et pour le PMU. En Amérique du Nord, un marché de plus de 10 000 terminaux pour la loterie de l'Ontario au Canada a été également remporté.

Enfin, dans le domaine des jeux interactifs digitaux, FGS a signé fin 2018 avec la joint-venture créée par FDJ avec les loteries Danske Spil (Danemark), Veikkaus (Finlande) et Norsk Tipping (Norvège), loteries parmi les plus digitales au monde, pour lui fournir sa plateforme de distribution Interactive Factory² et son catalogue de jeux.

- ¹ *Entreprise française de sécurité numérique spécialisée dans la biométrie, l'identification et l'authentification, la sécurité digitale, l'analyse de données et de vidéos*
- ² *Cette plateforme fonctionne comme une place de marché ouverte favorisant l'innovation de jeux d'argent digitaux interactifs*

UNE INNOVATION PERMANENTE

L'innovation est une des valeurs de la marque FDJ, visible notamment au travers du renouvellement continu de son offre de jeux.

FDJ a entrepris en interne une démarche de « test and learn » avec des cellules d'incubation et travaille en étroite collaboration avec les start-ups. Depuis 2016, elle travaille avec de nouveaux partenaires et a ainsi investi, à fin 2018, près de 9 M€ dans des fonds d'open innovation (Partech, Raise et Level Up).



En 2018, la collaboration engagée l'année précédente avec Techstars s'est poursuivie avec notamment un appel à projets qui a de nouveau rencontré un franc succès avec plus de 500 candidatures enregistrées. Le département Open Innovation de FDJ a sélectionné les POCs de :

- RampUp, start-up française fondée en juin 2018 qui a développé un assistant virtuel boosté à l'intelligence artificielle. Pour FDJ, elle travaille sur un chatbot destiné à la montée en compétences des nouveaux détaillants ;
- Tarot Analytics, start-up australienne fondée en juillet 2016 qui œuvre à l'optimisation des déplacements des flottes de véhicules. FDJ souhaite optimiser le portefeuille et les tournées commerciales de sa force de vente.

FDJ a également participé au programme Techstars Corporate Innovation Bootcamp. Elle a sélectionné le sujet des "Millennials" avec pour objectif d'engager un nouveau dialogue avec les jeunes adultes pour approfondir sa connaissance de ce public, ses usages et ses attentes. Pour ce faire, FDJ s'est fait accompagner par JAM¹ qui a co-défini un champ de conversations autour des jeux, de la chance, des rêves, du rapport à l'argent ou aux paris.

Ces interactions entre FDJ et les jeunes adultes représentent une nouvelle manière de sonder une cible de façon dynamique, en collectant des informations qualitatives et quantitatives sur sa cible, ses goûts, ses habitudes mais aussi potentiellement sur les médias qu'elle consulte, les influenceurs qu'elle suit, etc.

¹ Premier chatbot français, à destination des millenials, qui compte 500 000 utilisateurs



UNE OFFRE DE DIVERTISSEMENT ENRICHIE EN 2018

FDJ, 1^{er} opérateur français à organiser des compétitions de eSport

En 2017, FDJ s'est lancée dans le eSport, s'appuyant sur le savoir-faire du groupe Webedia³ pour organiser des compétitions. FDJ eSport a réussi à devenir légitime auprès des fans d'eSport et à émerger sur ce marché : avec fin 2018 plus de 10 millions de vues live et VOD cumulées pour l'ensemble des compétitions et plus de 30 000 inscrits aux tournois amateurs.

Fin 2018, FDJ s'est associée à Level 256, la plateforme européenne d'innovation et d'incubation dédiée à l'eSport de Paris&Co⁴, avec pour objectifs :

- ◆ de développer des communautés eSport de joueurs amateurs et professionnels ;

- ◆ de promouvoir une pratique pour tous ;
- ◆ de favoriser l'innovation et le développement de l'entrepreneuriat dans le domaine et l'industrie du eSport.

À travers son incubateur, la plateforme Level 256 permet aux start-ups de développer et de tester de nouveaux produits et services eSport. Elle offre à FDJ eSport la possibilité de maximiser les opportunités de collaboration et le développement d'initiatives innovantes avec les start-ups, et plus globalement avec l'ensemble de l'écosystème eSport (éditeurs de jeux, équipes professionnelles, etc.).

³ Opérateur Internet français spécialisé dans les loisirs et le divertissement

⁴ Agence de développement économique et d'innovation de Paris



Un réseau de distribution transformé

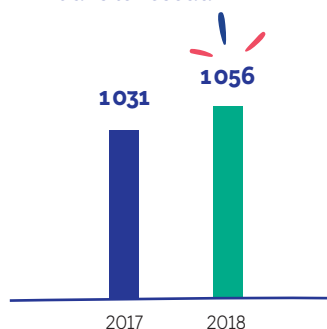
FDJ apporte aux détaillants les services correspondant à leurs attentes.



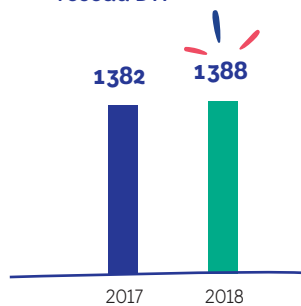
Un réseau de plus de 30 000 points de vente dans 11 000 communes.

Un taux de couverture élevé avec la quasi-totalité des points de vente accessibles à moins de dix minutes en moyenne pour tous, que ce soit en milieu urbain, péri-urbain ou rural.

Points de vente **créés** dans le réseau BTP*



Points de vente **ayant cessé** leur activité dans le réseau BTP*



* BTP : Bars - Tabacs - Presse

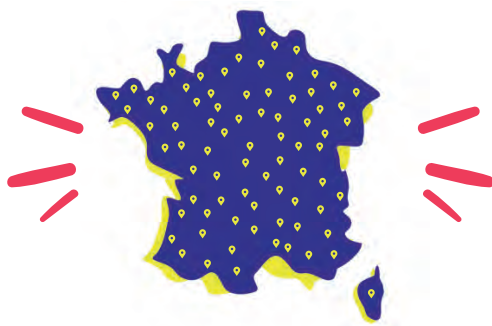
D'UNE APPROCHE « LOGISTIQUE » À UNE APPROCHE « COMMERCIALE »

Le réseau de distribution de FDJ, premier réseau de proximité français, contribue à l'activité économique et sociale dans toutes les régions de France.

Afin d'assurer la pérennité de son modèle de jeu extensif et de conforter ses canaux de distribution physique, FDJ a fait évoluer son organisation commerciale. Dès 2014, elle a commencé à reprendre les secteurs commerciaux exploités par des courtiers-mandataires.

Elle a ensuite mis en place de manière progressive un modèle de distribution modernisé (distribution directe permettant la livraison des points de vente depuis un entrepôt logistique central).

Aujourd'hui, la démarche commerciale auprès des points de vente est gérée pour les 2/3 directement par FDP (filiale de FDJ) et pour 1/3 par des exploitants indépendants pilotés par FDP. Tous sont en distribution directe à fin 2018 (vs 37% fin 2017). Les commerciaux, libérés des activités logistiques, sont totalement dédiés à l'accompagnement des points de vente sur le plan commercial et du Jeu Responsable.



UN RÉSEAU DE PLUS EN PLUS ATTRACTIF

L'objectif prioritaire de FDJ est de moderniser, numériser et consolider son réseau de distribution physique, et faire des points de vente numérisés l'accès privilégié à de nouvelles offres.

Cette volonté s'inscrit totalement dans la stratégie de valorisation des actifs technologiques du Groupe, de soutien à la transformation des points de vente et de la diversification des activités.

Évolution du mode de rémunération des détaillants

En 2018, la commission des détaillants correspond à 5,2% des mises incluant un bonus Jeu Responsable basé sur l'atteinte de critères à respecter. En 2019, elle est modulée en fonction des jeux (augmentation de la commission sur les jeux de tirage et les jeux de grattage à faibles mises et modulation de la commission sur les paris sportifs) afin de l'aligner sur les priorités stratégiques de FDJ.

Objectif 2019 : progression du revenu global moyen des détaillants de 0,2 point supplémentaire.

Rémunération nette des détaillants 2018

785 M€

Soit + 5,7%*
vs 2017.



* En appliquant, dès 2017, les nouvelles conditions de rémunération décidées en 2018.



Des équipements points de vente en phase avec leur temps

FDJ a développé un mobilier modulaire pour les points de vente qui répond à des contraintes d'accessibilité pour les personnes en situation de handicap et à l'optimisation de la visibilité de l'offre. Grâce à sa modularité, il permet en plus d'anticiper l'intégration de nouveaux usages numériques et d'intégrer la politique RSE relative à la communication Jeu Responsable et notamment l'interdiction du jeu des mineurs.

FDJ a également mis au point un équipement compact, le kit multi-jeux, adapté aux petits points de vente. Ce dispositif propose un accès simplifié aux trois gammes (tirage, grattage, paris sportifs). Cet équipement, déjà installé dans près de 3 500 points de vente fin 2018, devrait l'être dans 1 300 autres en 2019.



Un exemple de diversification des activités en points de vente

En 2017, FDJ et The Western Union Company se sont alliés pour rendre l'offre Click&Pay (moyen simple et rapide d'effectuer des transferts d'argent) disponible potentiellement dans tous les points de vente FDJ.

Ce service permet aux détaillants :

- de diversifier leur activité sur un marché de transferts d'argent en constante croissance ;
- d'augmenter potentiellement le flux de clients dans leurs points de vente ;
- et d'accéder à une source de revenus supplémentaire (une commission sera touchée par le détaillant pour les transferts réalisés).

Grâce à une solution « mobile to store », les clients peuvent à présent préparer leur transaction sur leur mobile, avant de se rendre en point de vente pour finaliser l'opération.



Une entreprise qui bouge

2 183
collaborateurs* dans le
Groupe dont :

42,7 % ✨
de femmes
et
57,3 %
d'hommes

33,9 %
de femmes managers
et
66,1 % ✨
d'hommes managers

Taux handicap 2017

4,89 %
Groupe

6,58 %
FDJ SA

Emplois directs et indirects

FDJ développe une vision moderne, innovante et inclusive de la diversité et de l'égalité professionnelle avec quatre piliers :

L'insertion des personnes en situation de handicap :

FDJ veut répondre à un double objectif : intégrer de nouveaux salariés en situation de handicap et maintenir dans l'emploi des personnes dont la santé se dégraderait.

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes :

En plus de la promotion des femmes managers, FDJ œuvre à la réduction de l'écart de salaire femmes hommes par rattrapage annuel.

L'intergénération :

FDJ a obtenu en 2018 le prix « Happy Trainees » de ChooseMyCompany pour les entreprises dans lesquelles il fait bon réaliser un stage. Par ailleurs, une attention particulière est portée à la promotion des seniors.

La diversité des origines sociales :

Exemple de l'engagement des collaborateurs FDJ : une quarantaine d'entre eux accompagne vers l'emploi des jeunes diplômés issus des zones défavorisées dans le cadre de l'association Nos Quartiers ont des Talents.

Depuis 2013, FDJ est labellisée par l'AFNOR pour sa politique en faveur de la lutte contre les discriminations, en particulier celles liées au handicap.

En 2017, FDJ avait obtenu le label égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.



Avec 2 183 collaborateurs * FDJ reste un groupe à taille humaine et offre des possibilités d'évolution professionnelle.

En 2018, 164 collaborateurs du Groupe ont bénéficié d'une mobilité. Pour accompagner ces évolutions et maintenir l'employabilité des collaborateurs à tous les niveaux, notamment dans le domaine numérique, 4,3% de la masse salariale ont été consacrés à la formation cette année.

Mesuré par un baromètre social, l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle fait aussi l'objet d'un point spécifique lors des entretiens individuels annuels. Le travail à distance est facilité grâce aux outils mobiles (PC et smartphone pour tous). L'accord d'entreprise portant sur le télétravail est en renégociation afin d'en assouplir les modalités. Un accord d'entreprise sur le droit à la déconnexion laisse chacun libre de se connecter ou non en dehors des lieux et du temps de travail.

→ Pour plus d'informations se référer au 2.4 du rapport de gestion

* Effectifs payés en CDD/CDI au 31/12/2018

UN NOUVEAU SIÈGE SOCIAL STIMULANT L'INNOVATION

35
ambassadeurs
des collaborateurs

150
collaborateurs
engagés dans
le projet

Plus de
20
appels d'offre

190
compagnons
sur le chantier

1 200
collaborateurs

25 000
m² de superficie

42
salles de réunion

103
bulles
(mini salles de réunion)

Depuis mai 2018, le nouveau siège social acquis en 2016, regroupe FDJ, sa fondation d'entreprise, et ses filiales FDP, FGS France et La Française de Motivation.

Afin de favoriser la qualité de vie au travail, la transversalité et les échanges collaboratifs, l'environnement dynamique y a été privilégié en offrant plusieurs typologies de postes de travail. Les équipes se retrouvent dans un espace dédié et chacun s'installe où il le souhaite en fonction de son agenda de la journée.

Ce nouveau siège social compte de nombreux espaces dédiés à l'innovation

L'AZAP (Accelerated Zone for Accelerated Projects), l'Open Lab, le CX Studio et surtout le 1^{er} incubateur français dédié à l'expérience client omnicanale. Créé en partenariat avec Paris&Co et en association avec d'autres entreprises (AG2R La Mondiale, Bouygues Télécom, Diam, Hammerson & L'Oréal), cet incubateur d'environ 1 300 m² peut regrouper jusqu'à 20 start-ups qui développent des innovations en priorité dans le secteur de l'expérience client « retail ».





En prise directe avec la société civile

FDJ ET FONDATION DU PATRIMOINE, UNE COMBINAISON GAGNANTE

Dans le cadre de la stratégie pluriannuelle menée par le Ministère de la Culture en faveur du patrimoine, l'État a adopté le principe d'un financement par des jeux FDJ de la mission « Patrimoine en péril » portée par Stéphane Bern et abritée par la Fondation du patrimoine. FDJ participe ainsi au financement d'une grande cause nationale, comme le font beaucoup d'autres loteries dans le monde.

FDJ a lancé en septembre 2018 deux jeux thématiques Patrimoine :

un tirage spécial Super Loto® (le 14 septembre 2018, veille des Journées Européennes du Patrimoine).



un jeu de grattage « Mission Patrimoine » à 15€.



21 M€ provenant des prélèvements publics sur les mises de ces jeux ont ainsi été affectés à un fonds spécifique de la Fondation du patrimoine appelé « Patrimoine en péril ». Il servira à la sauvegarde et à la rénovation d'environ 270 projets partout en France. En participant à ces jeux, les joueurs contribuent à la réhabilitation du patrimoine français.

Dans le prolongement de cette action, FDJ devient pour trois ans mécène de la Fondation du patrimoine (1,4 M€) et relaie son appel aux dons. De plus, sa Fondation d'entreprise FDJ dédiée à l'égalité des chances devient mécène majeur du programme Patrimoine-Emploi en faveur de l'insertion socio-professionnelle de personnes en fragilité sociale. Cette démarche s'inscrit dans l'histoire de FDJ qui trouve son origine dans la solidarité nationale et dans son modèle de jeu redistributif au bénéfice de l'intérêt général.

FDJ ET LE SPORT, UNE HISTOIRE QUI DURE

Depuis 30 ans, FDJ est sponsor d'une équipe cycliste, partenaire d'institutions sportives et soutien de grands événements du sport français (EURO UEFA 2016™, Candidature Paris 2024...). L'entreprise axe son engagement autour de quatre piliers : le cyclisme, le football, l'olympisme et le sport féminin.

Cyclisme



Fin 2017, FDJ a signé pour les saisons 2018, 2019 et 2020, un partenariat avec Groupama qui devient co-sponsor de l'équipe rebaptisée « Équipe cycliste Groupama-FDJ ». Avec 33 victoires d'étapes ou de courses, la saison 2018 a établi un record historique.

Cette équipe bénéficie d'un budget global en augmentation de 30%, réparti de façon équilibrée entre les deux groupes et dont les premiers effets se feront pleinement sentir à partir de 2019. Ces nouveaux moyens permettront à l'équipe :

- d'accompagner les talents qui portent actuellement ses couleurs ;
- de renforcer progressivement son effectif les années suivantes ;
- de constituer dès 2019 une équipe réserve.

L'Équipe cycliste Groupama-FDJ constitue un excellent vecteur de visibilité, de notoriété et d'engagements sociétaux, renforcé par l'adéquation entre les valeurs que FDJ entend promouvoir dans le sport et celles incarnées par l'équipe.

Football



Pendant toute la durée de la Coupe du Monde de la FIFA, FDJ a accueilli les supporters et le public sur son Fanboat ParionsSport à Paris pour parier et suivre les 64 rencontres de la compétition, du 14 juin jusqu'à la finale du 15 juillet.

Fortement mobilisée dans la lutte contre les manipulations et plus largement pour la défense de l'intégrité du sport et des paris sportifs, FDJ a inclus un volet sur l'intégrité dans tous ses contrats partenariats. C'est le cas pour ceux conclus en 2018 par l'entreprise avec des clubs de football de Ligue 1 Conforama (AS Monaco, FC Nantes, Olympique Lyonnais et Olympique de Marseille), ainsi que dans le partenariat noué avec l'INSEP (Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance). Dans les fédérations ou les clubs, FDJ mène des opérations de sensibilisation sur les risques de manipulations de compétitions et les bons comportements à tenir.

Olympisme

Depuis 2000, FDJ est partenaire du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF), pour promouvoir les valeurs du sport et de l'Olympisme ; elle a mis en place un programme commun d'actions pour la défense de l'intégrité du sport et une démarche de responsabilité sociale des organisations sportives (RSO).



Le programme Challenge, soutient de jeunes champions, valides ou en situation de handicap, de la ligne de départ de leur carrière jusqu'à la ligne d'arrivée et au-delà !

Chaque année, 12 athlètes sont soutenus par FDJ et reçoivent une bourse de 15 000 €. En 25 ans, plus de 400 bénéficiaires du Challenge (Challengers) ont intégré la Team Challenge FDJ.

Avec 162 médailles olympiques et paralympiques remportées depuis le début du programme, les Challengers FDJ prouvent leur talent !

Sport au féminin

Lancé en mai 2016 à l'initiative de Stéphane Pallez, le programme « Sport pour elles » a pour objectifs de favoriser la pratique sportive féminine, soutenir le sport de haut niveau, développer la médiatisation en France du sport au féminin et mobiliser les énergies pour faire évoluer les mentalités.



→ Pour plus d'informations se référer au 2.4 du rapport de gestion



LA FONDATION D'ENTREPRISE FDJ SE RÉINVENTE AU SERVICE DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES PAR LE JEU

Pour répondre aux évolutions de la société française et aux nouveaux défis du Groupe, la Fondation d'entreprise FDJ a changé son objet et s'engage désormais pour favoriser l'égalité des chances par le jeu sous toutes ses formes, en ligne avec les valeurs de FDJ.

Elle dispose d'une dotation maximum de 18 M€ pour le quinquennat 2018-2022.

En 2018, elle a lancé son premier appel à Grands Projets nationaux et a reçu plus 150 réponses. Les 5 projets retenus bénéficient dès 2019 du soutien de la Fondation pendant deux ans à hauteur de 1,7 M€ au global.



Le projet d'ARI

propose d'utiliser le jeu comme levier d'apprentissage et d'inclusion des personnes handicapées.

Le projet de Simplon

facilite l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap via des outils ludiques et interactifs.

Le projet « Vivre ensemble » de Play International

visé à sensibiliser les enfants à vivre ensemble pour permettre à chacun de devenir citoyen à travers le jeu.

Le projet « Ma réussite au collège » de Energie Jeunes

a pour ambition de lutter contre l'inégalité des chances en formant les collégiens à l'acquisition de compétences comportementales essentielles à la réussite scolaire.

L'association Rejoué

accompagne le retour à l'emploi des plus précaires en donnant une seconde vie aux jouets.

Au-delà des associations lauréates, la Fondation d'entreprise FDJ accompagne chaque année une centaine de projets associatifs.

→ Pour plus d'informations se référer au 2.4 du rapport de gestion

FDJ EN PHASE AVEC SON ÉCOSYSTÈME

Laboratoire sociétal

Le laboratoire sociétal est une instance de dialogue entre FDJ et ses parties prenantes notamment des Organisations de la Société Civile (OSC) sur des problématiques liées notamment à sa politique Jeu Responsable. FDJ a élargi le laboratoire à de nouveaux membres et à de nouvelles thématiques relatives à sa politique RSE.

Le nouveau cycle 2018 – 2019 traite des thématiques suivantes : l'ancrage territorial, le digital, le jeu des mineurs, le lien social et la mesure des impacts des campagnes de prévention.

Empreinte environnementale

Depuis 2008, FDJ s'est engagée dans une ambitieuse démarche de réduction de son impact carbone, afin de contribuer à la transition énergétique et d'être reconnue comme une entreprise responsable.

Des Bilans Carbone™ sont réalisés régulièrement pour mettre en place des plans d'actions appropriés pour réduire son impact négatif sur l'environnement.

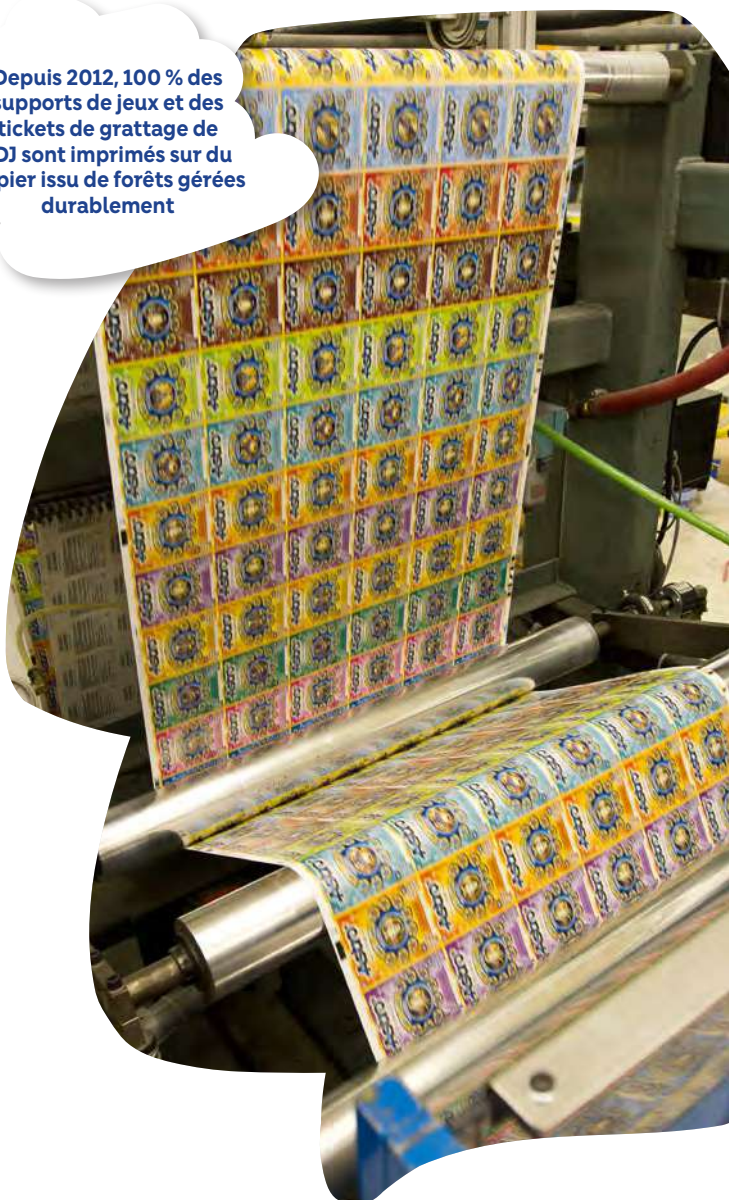
Par exemple, depuis 2012, 100 % des supports de jeux et des tickets de grattage de FDJ sont imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement (Forest Stewardship Council - FSC) et les tickets de grattage non utilisés sont recyclés. Par ailleurs, dans le cadre de son partenariat avec WWF, FDJ a mené fin 2018 un pilote de recyclage dans des points de vente concernant les tickets, bulletins et reçus de jeux. Ces actions font de FDJ une référence mondiale dans le secteur des loteries en matière de gestion responsable de ses supports de jeu.

En 2019, FDJ rejoindra l'initiative Science Based Targets, lancée en marge de la COP 21, afin de renforcer son action et de définir un scénario de réduction de ses émissions à horizon 2025 compatible avec la limitation de l'augmentation de la température sur Terre à 2 degrés.



→ Pour plus d'informations se référer au 2.4 du rapport de gestion

Depuis 2012, 100 % des supports de jeux et des tickets de grattage de FDJ sont imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement

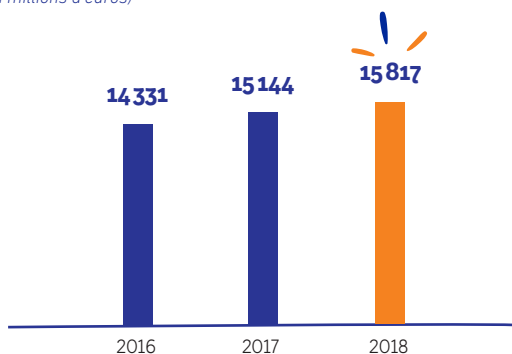




Indicateurs financiers

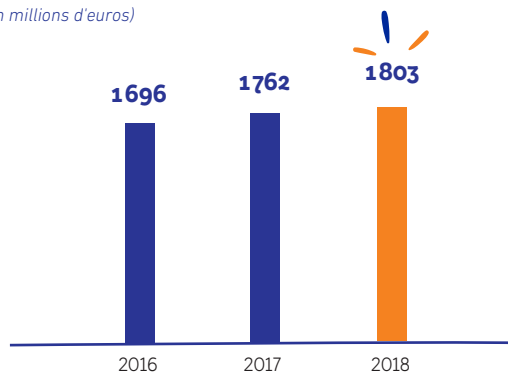
Mises

(en millions d'euros)



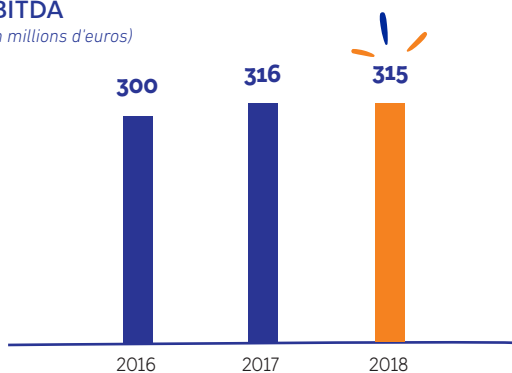
Chiffre d'affaires

(en millions d'euros)



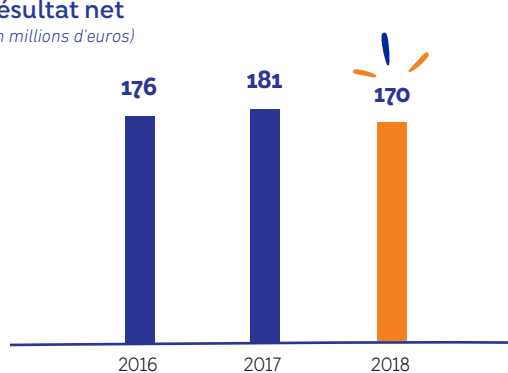
EBITDA

(en millions d'euros)



Résultat net

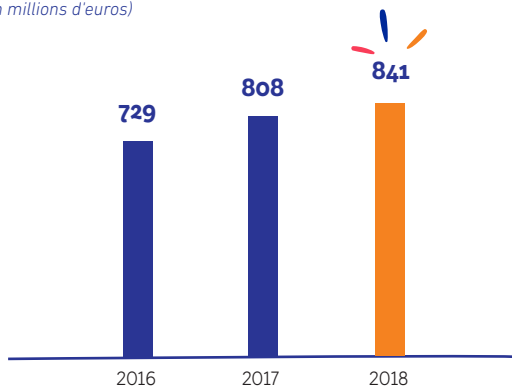
(en millions d'euros)



EBITDA = Résultat opérationnel courant + dotations nettes aux amortissements des actifs corporels et incorporels

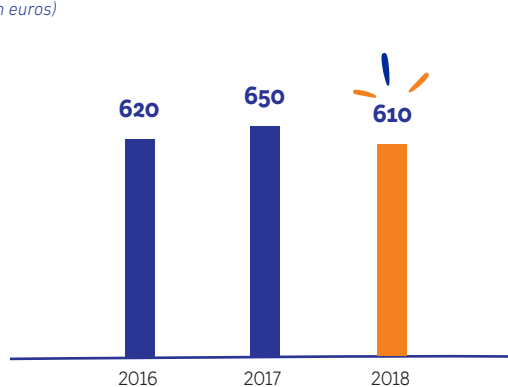
Trésorerie nette

(en millions d'euros)



Dividendes par actions (FDJ SA)

(en euros)



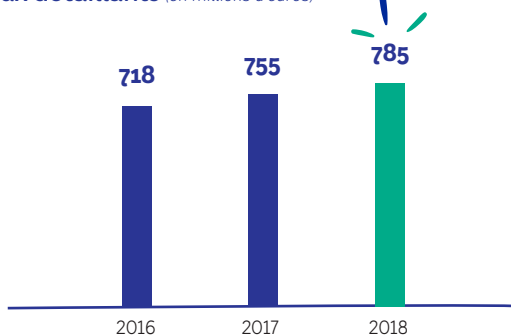
Trésorerie nette de la dette financière brute, des découverts bancaires et incluant les placements financiers courants et non courants



Indicateurs extra-financiers

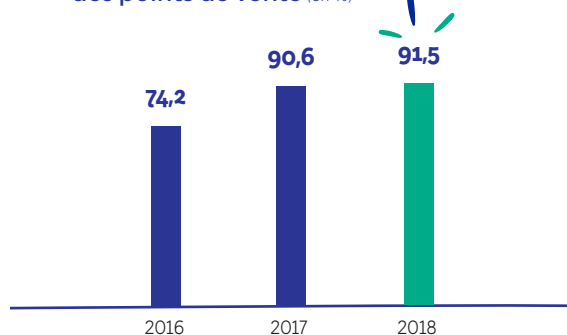
SOUTIEN AU RÉSEAU DE POINTS DE VENTE

Montant des commissions versées
aux détaillants (en millions d'euros)



JEU RESPONSABLE ET INTÉGRITÉ

Taux de conformité globale
des points de vente (en %)

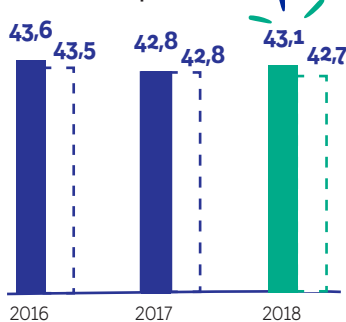


Inspection des points de vente sur les critères Jeu Responsable et Sécurité

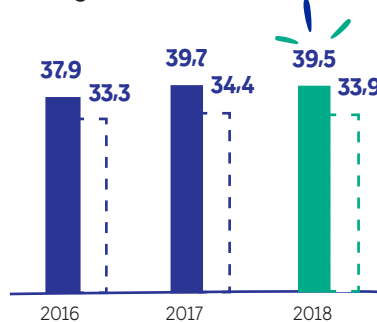
RESSOURCES HUMAINES

Mixité

Part des femmes
dans l'entreprise (en %)



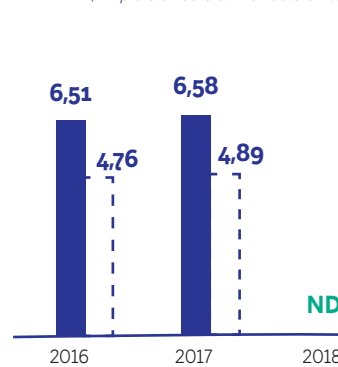
Part des femmes dans la ligne
managériale (en %)



■ FDJ SA ▤ Groupe

Taux d'emploi handicapé

(Emplois directs et indirects en %)

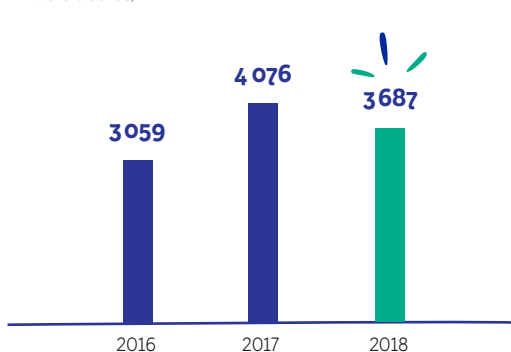


ND: Non disponible à la date de publication

SOLIDARITÉ

Montant des soutiens financiers accordés
par la Fondation d'entreprise FDJ

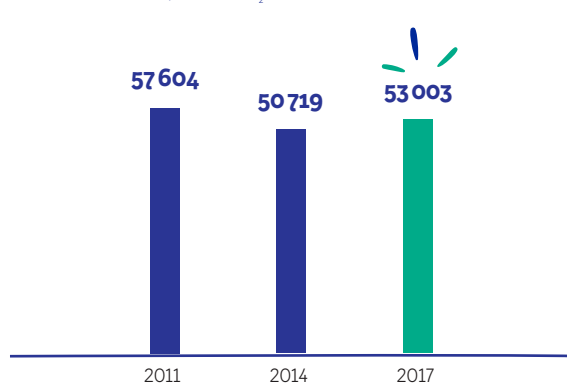
(en milliers d'euros)



ENVIRONNEMENT

Émissions de gaz à effets de serre

(en tonnes équivalent CO₂)



Gouvernance

Le Comité Exécutif (au 31.12.2018)

Une gouvernance
totalement mobilisée
pour la création
de valeur



Stéphane Pallez

Présidente-Directrice Générale



Charles Lantieri

Directeur Général délégué,
Président de FDP,
Président de la Fondation d'entreprise FDJ



Pierre-Marie Argouarch

Directeur des Relations Humaines
et de la Transformation Groupe



Raphaël Botbol

Directeur Stratégie et
Corporate Development



Patrick Buffard

Directeur Général Adjoint,
Pôle Marketing, Commercial,
Digital et Opérations



Pascal Chaffard

Directeur Général Adjoint,
Pôle Performance, Finances
et Régulation



Xavier Etienne

Directeur Général Adjoint,
Pôle Technologie
et International



Cécile Lagé

Directrice Marketing, Digital,
Client et Innovation



**Elisabeth Monégier
du Sorbier**

Directrice Juridique Groupe



Laetitia Olivier

Directrice de la Communication
et du Développement Durable



Le Conseil d'Administration (au 31.12.2018)



4 MISSIONS

- ✓ Arrêter les comptes et, sur proposition de la Présidente Directrice – Générale, valider les orientations stratégiques du Groupe.
- ✓ Approuver les projets d'investissements stratégiques.
- ✓ Décider des principes généraux d'organisation financière interne.
- ✓ Exercer sa mission de surveillance, notamment dans le domaine des risques.

4 comités spécialisés**

COMITÉ D'AUDIT

Formé de 4 membres, ce comité :

- ✓ Veille au respect des processus d'élaboration des comptes.
- ✓ Examine la politique globale de maîtrise des risques sur la base d'une cartographie des risques.
- ✓ Examine l'évolution des systèmes de contrôle interne, notamment par l'analyse des conclusions des rapports d'audit interne et des suites données par la société.
- ✓ Émet un avis sur les programmes annuels de l'audit interne.

7 réunions

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Formé de 5 membres, ce comité :

- ✓ Donne un avis au Conseil d'administration sur les modalités de détermination de la rémunération des mandataires sociaux.

2 réunions

COMITÉ DÉVELOPPEMENT DURABLE

Formé de 4 membres, ce comité :

- ✓ Examine la politique RSE et l'articulation entre les démarches engagées et la démarche stratégique de FDJ.
- ✓ Examine l'évolution de la politique de la Fondation d'entreprise FDJ.

3 réunions

COMITÉ DE LA STRATÉGIE

Formé de 7 membres, ce comité :

- ✓ Donne un avis au Conseil d'administration sur les projets liés au développement du Groupe, le suivi de l'évolution des partenariats industriels, les projets d'accords stratégiques et l'évolution de l'environnement concurrentiel et du positionnement du Groupe.

2 réunions

* Dont 6 proposés par l'État.

** Pour plus d'information sur les Comités, reportez-vous au rapport sur le gouvernement d'entreprise.

1.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 2018

1.1	Composition du Conseil d'administration	36	1.5	Délégations accordées par l'assemblée générale des actionnaires en application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce	44
1.2	Fonctionnement et réunions du Conseil d'administration	38	1.6	Annexe	45
1.3	Comités du Conseil d'administration	40			
1.4	Conventions relevant de l'article L. 225-37-4 alinéa 2 du Code de commerce	43			



1.1

Composition du Conseil d'administration

1.1.1 Nomination des administrateurs

En application de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 (l'« Ordonnance »), La Française des Jeux (« FDJ ») doit être administrée par un Conseil d'administration composé de trois à dix-huit membres, comprenant des membres nommés par l'assemblée générale, le cas échéant sur proposition de l'État conformément à l'article 6 de l'Ordonnance, un Représentant de l'État choisi par le Ministre de l'Économie conformément à l'article 4 de l'Ordonnance et un tiers de représentants des salariés élus conformément aux dispositions de la loi du 26 juillet 1983.

À la date du présent rapport, le Conseil d'administration de FDJ comprend quinze membres dont un représentant de l'État, cinq représentants des salariés élus par le personnel, trois administrateurs désignés par l'assemblée générale des actionnaires en date du 21 octobre 2014, parmi lesquels figure la Présidente-Directrice Générale de FDJ, et six administrateurs proposés par l'État désignés par l'assemblée générale des actionnaires en date du 2 février 2017.

1.1.2 Représentation équilibrée femmes-hommes

En application de l'article L.225-18-1 du Code de commerce et de l'Ordonnance, FDJ est soumise aux règles relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et elle devait respecter une proportion de 40 % de femmes au sein du Conseil d'administration en 2017. Cette proportion a été atteinte au cours de l'exercice.

La composition actuelle du Conseil d'administration de FDJ comprend en effet 6 hommes et 4 femmes administrateurs, hors administrateurs représentant les salariés lesquels, conformément à l'article 9 de l'Ordonnance, ne sont pas pris en compte pour l'application du 1^{er} alinéa de l'article L.225-18-1 du Code de commerce.

1.1.3 Informations concernant les administrateurs

La composition du Conseil d'administration de FDJ au 31 décembre 2018 est la suivante :

Composition du Conseil d'administration FDJ

Administrateur représentant l'État	◆ Monsieur Schwan BADIROU-GAFARI
Administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires sur proposition de l'État	◆ Monsieur Henri SERRES ◆ Monsieur Xavier GIRRE ◆ Monsieur Didier TRUTT ◆ Madame Catherine DELMAS-COMOLLI ◆ Madame Ghislaine DOUKHAN ◆ Madame Mélanie JODER
Autres administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires	◆ Madame Stéphane PALLEZ ◆ Union des Blessés de la Face et de la Tête (<i>représentant permanent : Monsieur Olivier ROUSSEL</i>) ◆ Fédération Maginot (<i>représentant permanent : Monsieur Henri LACAILLE</i>)
Administrateurs élus par les salariés	◆ Monsieur Philippe PIRANI ◆ Monsieur Michel DURAND ◆ Madame Claire VIDEAU ◆ Madame Agnès LYON-CAEN ◆ Monsieur Xavier LEHONGRE

Les informations concernant les mandats des mandataires sociaux de FDJ durant l'exercice figurent en annexe du présent rapport.





1.2

Fonctionnement et réunions du Conseil d'administration

1.2.1 Modalités d'exercice de la Direction Générale

La Direction de FDJ est assumée, sous sa responsabilité, par la Présidente du Conseil d'administration.

Conformément à l'article 19 de l'Ordonnance, la Présidente du Conseil d'administration est nommée par décret, parmi les administrateurs, sur proposition du Conseil d'administration.

Par décret du 5 novembre 2014, le Président de la République a nommé Mme Stéphane Pallez Présidente-Directrice Générale.

Sur proposition de la Présidente-Directrice Générale, le Conseil d'administration a nommé M. Charles Lantieri en qualité de Directeur Général Délégué.

1.2.2 Durée du mandat des administrateurs

Les administrateurs sont nommés pour une durée de cinq ans ; leur mandat est renouvelable.

1.2.3 Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration, adopté le 12 juin 2008, et mis à jour le 25 janvier 2012, limite les pouvoirs de la Direction Générale, en listant les opérations qui doivent être préalablement autorisées par le Conseil d'administration et prend en compte la prévention et la gestion des conflits d'intérêts.

1.2.4 Charte éthique Groupe

Une charte éthique Groupe, approuvée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 4 juillet 2017, réaffirme l'engagement du groupe FDJ et de sa communauté d'acteurs à respecter les principes éthiques. Elle est notamment applicable aux mandataires sociaux et administrateurs du groupe FDJ.

1.2.5 Pouvoirs et missions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de FDJ et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de FDJ et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

Le Conseil d'administration fixe le budget annuel et arrête les comptes annuels de FDJ et les comptes consolidés du Groupe annuels et semestriels, établis par la Direction Générale, après avoir pris l'avis du Comité d'Audit et pris connaissance des travaux des Commissaires aux Comptes, et les présente à l'assemblée des actionnaires. Il établit un rapport de gestion écrit, qui expose la situation du Groupe durant l'exercice écoulé, son évolution prévisible, les événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle il est établi, ainsi que ses activités en matière de recherche et de développement.

Le Conseil d'administration donne son avis avant toute modification substantielle du contrat de travail d'un représentant des salariés élu administrateur.

Il délibère annuellement sur la politique de FDJ en matière d'égalité professionnelle et salariale.

Le Conseil d'administration statue enfin sur toutes les propositions à faire à l'assemblée, la convoque et arrête son ordre du jour.

La Présidente-Directrice Générale rend compte de sa gestion au Conseil d'administration, qu'elle réunit conformément aux statuts de FDJ, aussi souvent que l'intérêt de FDJ l'exige, et au minimum quatre fois par an.

Le Conseil d'administration est régulièrement informé de l'évolution du cadre juridique de FDJ, tant sur le plan national qu'europpéen; il l'est également sur les principaux événements commerciaux, juridiques ou techniques intervenus pendant la période, à travers un tableau de bord des activités.

Le secrétaire du comité central d'entreprise assiste aux séances du Conseil d'administration avec voix consultative.

Le Chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État auprès de FDJ et le Commissaire du Gouvernement institué conformément à l'article 15 de l'Ordonnance assistent, de droit, aux réunions du Conseil d'administration, de ses comités et de l'assemblée générale.

1.2.6 Sujets évoqués en Conseil d'administration au cours de l'année 2018

En 2018, le Conseil d'administration s'est réuni neuf fois, en particulier sur les points suivants : l'arrêté des comptes individuels et consolidés de l'exercice 2017, la proposition d'affectation du résultat 2017, la revue des documents de gestion prévisionnelle, l'arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2018, la fixation des parts variables 2017, des objectifs 2018 de la Présidente-Directrice Générale et du Directeur Général Délégué et de la rémunération 2018 de la Présidente-Directrice Générale et du Directeur Général Délégué, l'allocation des jetons de présence aux administrateurs au titre de l'exercice 2017, l'examen du budget 2019, le projet d'évolution du capital de l'entreprise, la présentation de la cartographie 2018 des

risques Groupe et de leur évolution, la politique de FDJ en matière d'égalité professionnelle et salariale, l'autorisation donnée à la Présidente-Directrice Générale de consentir des cautions, avals et garanties en application de l'article L. 225-35 du Code de commerce, l'évolution des taux de commissions des détaillants, la régénération de la stratégie à 2025, le mécanisme de liquidité du fonds actionnariat salarié, le transfert du siège social de la société et la modification corrélative des statuts, la nomination d'un nouveau membre du Comité d'Audit, le bilan du précédent quinquennat de la Fondation d'entreprise FDJ.



1.3

Comités du Conseil d'administration

1.3.1 Comité d'Audit

1.3.1.1 Composition

Le Conseil d'administration a créé dès 1999 un Comité d'Audit dont il a désigné les membres parmi les administrateurs. À ce jour, le Comité d'Audit est constitué de quatre membres, dont le Directeur Financier EDF, qui le préside, du représentant de l'État et d'un administrateur salarié.

Le Comité d'Audit est un comité consultatif qui agit sous l'autorité du Conseil d'administration. Son champ d'intervention couvre l'intégralité du Groupe.

1.3.1.2 Missions

Conformément au règlement intérieur adopté par le Conseil d'administration du 12 juin 2008, le Comité d'Audit assure les principales missions suivantes :

- ◆ procéder à l'examen préalable des documents comptables et financiers devant être soumis au Conseil d'administration dont notamment les comptes semestriels et annuels (individuels et consolidés), les comptes prévisionnels et les budgets, les plans pluriannuels, le rapport de gestion ;
- ◆ examiner la qualité et la fiabilité de l'information financière produite par FDJ ;
- ◆ examiner la pertinence et la permanence des normes et méthodes comptables ainsi que des options de clôture des comptes de l'exercice ;
- ◆ examiner la politique globale de maîtrise des risques sur la base d'une cartographie des risques ;
- ◆ examiner la nature et la portée des engagements hors bilan significatifs ;
- ◆ examiner l'évolution des systèmes de contrôle interne, notamment par l'analyse des conclusions des rapports d'audit interne et des suites données par FDJ, émettre un avis sur les programmes annuels de l'audit interne ;

- ◆ superviser la procédure de désignation ou de renouvellement par mise en concurrence des Commissaires aux Comptes et émettre un avis sur le choix desdits commissaires, ainsi que sur leur programme de travail, leurs honoraires et la qualité de leur travail ;
- ◆ examiner périodiquement l'état des interventions des Commissaires aux Comptes ainsi que leurs recommandations.

Le Comité d'Audit peut, par ailleurs, être saisi de toute autre mission régulière ou ponctuelle que lui confie le Conseil d'administration ; il peut, en outre, suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

Le Comité d'Audit rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

1.3.1.3 Activité

En 2018, le Comité d'Audit s'est réuni sept fois, en particulier sur les points suivants : la présentation des options de clôture, la clôture des comptes 2017 et les éléments de communication relatifs à l'activité 2017, la revue du rapport de gestion, du rapport sur le gouvernement d'entreprise et du rapport intégré relatifs à l'exercice 2017, la revue des comptes consolidés au 30 juin 2018 et des documents de gestion prévisionnelle, les travaux des Commissaires aux Comptes, le suivi des Services Autres que la Certification des Comptes, le point sur la gestion de la trésorerie 2017, le suivi de l'allocation d'actifs 2018 et les prévisions de trésorerie 2019, la présentation du budget 2019, les investissements dans les fonds d'innovation, la cartographie 2018 des risques Groupe, leur évolution et leurs liens avec les principaux axes stratégiques 2025, la synthèse des travaux 2017, l'avancement des travaux en cours d'année et le programme des travaux 2018-2020 de la Direction Audit, Risques, Contrôle, Qualité et Éthique, le projet d'évolution du capital de l'entreprise et l'évolution des taux de commissions des détaillants.



1.3.2 Comité des Nominations et des Rémunérations

1.3.2.1 Composition

Par décision du Conseil d'administration du 15 octobre 2008 a été créé un Comité des Nominations et des Rémunérations. Il est composé de cinq administrateurs désignés par le Conseil d'administration parmi ses membres, dont un ancien Ingénieur général des mines au Conseil Général de l'Économie qui le préside, le représentant de l'État, un représentant de l'Union des Blessés de la Face et de la Tête et un représentant des salariés.

1.3.2.2 Mission

Ce Comité est chargé d'émettre un avis au Conseil d'administration sur la rémunération des mandataires sociaux, dans le respect de la réglementation applicable,

en particulier les articles L. 225-44, L. 225-47 et L. 225-53 du Code de commerce et le décret n° 53-707 du 9 août 1953.

1.3.2.3 Activité

En 2018, le Comité des Nominations et des Rémunérations s'est réuni deux fois pour établir le niveau d'atteinte des objectifs 2017, émettre une proposition de fixation de la rémunération fixe et variable 2018 et des objectifs 2018 de la Présidente-Directrice Générale et du Directeur Général Délégué à faire au Conseil d'administration et examiner l'allocation des jetons de présence des administrateurs au titre de l'exercice 2017.

1.3.3 Comité Développement Durable

1.3.3.1 Composition

Par décision du 25 janvier 2012, le Conseil d'administration a créé un Comité Développement Durable et ajouté à son règlement intérieur du 12 juin 2008 un article consacré à ce Comité. À ce jour, le Comité Développement Durable est composé de 4 membres dont un ancien Ingénieur général des mines au Conseil Général de l'Économie qui le préside, d'un administrateur représentant l'Union des Blessés de la Face et de la Tête et d'un administrateur représentant le personnel. Le Comité Développement Durable se réunit au moins deux fois par an.

1.3.3.2 Missions

Il assure les missions suivantes :

- ◆ examiner la politique de développement durable de l'entreprise, notamment traiter les démarches engagées dans le cadre de la notion de Responsabilité Sociétale d'Entreprise et, plus largement, traiter d'enjeux essentiels pour le modèle d'entreprise tels que le modèle de Jeu Responsable développé par l'entreprise et le modèle de management ;
- ◆ examiner l'articulation entre les démarches engagées et la démarche stratégique d'entreprise, les processus de management de l'entreprise, la mise en valeur des actifs de l'entreprise ;
- ◆ examiner l'évolution de la politique de la Fondation d'entreprise.

Le Comité Développement Durable rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. Il peut par ailleurs être saisi de toute autre mission régulière ou ponctuelle que lui confie le Conseil d'administration et peut également suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

1.3.3.3 Activité

En 2018, le Comité Développement Durable s'est réuni trois fois sur des thèmes spécifiques, et en particulier sur les points suivants : le bilan 2017 du programme RSE, la fixation des priorités RSE 2018, le bilan 2018 du plan d'action Jeu Responsable et les perspectives 2019, le bilan 2017 des plans d'actions de lutte contre le blanchiment, l'appréciation de l'atteinte des objectifs RSE 2017 des mandataires sociaux, la proposition d'objectifs RSE 2018, le point sur l'activité de La Fondation d'entreprise FDJ, la préparation de la communication externe relative aux résultats extra-financiers 2017 et l'examen du projet de rapport intégré 2017, le bilan 2018 de la politique de FDJ en matière d'égalité professionnelle, de diversité et de qualité de vie au travail et priorités 2019, la politique en matière de Jeu Responsable Sport, la politique intégrité Sport, le bilan 2017 du Laboratoire sociétal et les perspectives 2018, l'environnement et le projet Science Based Targets, le bilan du quinquennat 2013-2017 de la Fondation d'entreprise FDJ, la Mission Patrimoine.



1.3.4 Comité de la Stratégie

1.3.4.1 Composition

Lors de sa réunion du 16 décembre 2014, le Conseil d'administration a décidé la création d'un Comité de la Stratégie, conformément à la possibilité laissée par le règlement intérieur. À ce jour, le Comité de la Stratégie est composé de sept membres, dont la Présidente-Directrice Générale qui le préside, le représentant de l'État, trois administrateurs proposés par l'État, un représentant de l'Union des Blessés de la Face et de la Tête et un représentant des salariés. Le Comité de la Stratégie donne son avis au Conseil d'administration sur les grandes orientations stratégiques de FDJ.

1.3.4.2 Missions

Il assure les missions suivantes :

- ◆ préparer la discussion au Conseil d'administration du plan stratégique pluriannuel et examiner un suivi de sa mise en œuvre ;

- ◆ être saisi des problèmes et faits importants susceptibles d'avoir un impact sur le plan stratégique ;
- ◆ donner son avis au Conseil d'administration sur les projets liés au développement du Groupe, le suivi de l'évolution des partenariats industriels, les projets d'accords stratégiques, l'évolution de l'environnement concurrentiel et du positionnement du Groupe ;
- ◆ formuler toute recommandation qu'il juge utile au Conseil d'administration.

1.3.4.3 Activité

En 2018, le Comité de la Stratégie s'est réuni deux fois sur des thèmes spécifiques, et en particulier sur les points suivants : la mise en œuvre de la stratégie sport, la régénération de la stratégie de la société à 2025, la stratégie d'identification clients, la mise en œuvre de la stratégie IT.

1.4

Conventions relevant de l'article L. 225-37-4 alinéa 2 du Code de commerce



FDJ n'a pas connaissance de l'existence de conventions relevant de l'article L. 225-37-4 alinéa 2 du Code de commerce.



1.5

Délégations accordées par l'assemblée générale des actionnaires en application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce

L'assemblée générale des actionnaires de FDJ n'a pas accordé au Conseil d'administration de délégation en application des articles L. 225-129-1 et L. 225-129-2 du Code de commerce.

Le Conseil d'administration.

1.6

Annexe



Informations relatives aux fonctions et mandats des mandataires sociaux de FDJ au cours de l'exercice 2018

Liste des fonctions et mandats sociaux de Madame Stéphane Pallez

- ◆ Présidente-Directrice Générale de FDJ
- ◆ Administratrice et Présidente du Comité d'Audit de CNP Assurances
- ◆ Administratrice de Positive PlaNet
- ◆ Membre du Conseil de surveillance, du Comité d'Audit et du Comité RSE d'EURAZEO
- ◆ Administratrice du Fonds de dotation RAISESHERPAS

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Charles Lantieri

- ◆ Directeur Général Délégué de FDJ
- ◆ Président de La Fondation d'entreprise FDJ
- ◆ Président de FDP (filiale de FDJ)
- ◆ Représentant permanent de FDJ au Conseil d'administration de La Pacifique des Jeux (filiale de FDJ)
- ◆ Représentant permanent de FDJ au Conseil d'administration de FDJ Gaming Solutions (filiale de FDJ)
- ◆ Administrateur du Centre National pour le Développement du Sport

Liste des fonctions et mandats sociaux de Madame Delmas-Comolli

- ◆ Préfet honoraire
- ◆ Administratrice de la Fondation d'utilité publique du Belem CDC
- ◆ Administratrice proposée par l'État au Conseil d'administration de FDJ

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Schwan Badirou-Gafari

- ◆ Directeur de Participation Adjoint à l'Agence des Participations de l'État
- ◆ Administrateur au Conseil d'administration de l'Imprimerie Nationale
- ◆ Administrateur au Conseil d'administration de la SFIL
- ◆ Administrateur au Conseil d'administration de la SLI (Société pour le Logement Intermédiaire)
- ◆ Administrateur au Conseil d'administration de la SEMMRIS (Société d'Économie Mixte du Marché de Rungis)
- ◆ Administrateur représentant l'État au Conseil d'administration de FDJ

Liste des fonctions et mandats sociaux de Madame Sophie Mantel

- ◆ Chef de service, adjointe à la Directrice du Budget
- ◆ Administratrice représentant l'État au Conseil d'administration du Pari Mutuel Urbain
- ◆ Administratrice représentant l'État au Conseil d'administration de La Poste
- ◆ Administratrice représentant l'État au Conseil d'administration de Naval Group
- ◆ Administratrice représentant l'État au Conseil d'administration de SNCF Mobilités
- ◆ Commissaire du Gouvernement au Conseil d'administration de FDJ

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Xavier Girre

- ◆ Membre du Comité exécutif de EDF
- ◆ Administrateur au Conseil d'administration de NNB Holding Company (HPC) Limited
- ◆ Administrateur au Conseil d'administration de EDF Energy Holdings Ltd et Président du Comité d'Audit
- ◆ Administrateur au Conseil d'administration de Dalkia et Président du Comité d'Audit
- ◆ Membre et Président du Conseil de surveillance de RTE
- ◆ Administrateur au Conseil d'administration de EDF EN
- ◆ Président du Conseil d'administration de EDF Trading UK
- ◆ Membre du Conseil de surveillance de ENEDIS
- ◆ Président-Directeur Général de CTE
- ◆ Administrateur proposé par l'État au Conseil d'administration de FDJ et Président du Comité d'Audit

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Henri Serres

- ◆ Ingénieur général des mines
- ◆ Membre associé du Conseil Général de l'Économie
- ◆ Administrateur proposé par l'État au Conseil d'administration de l'Imprimerie Nationale
- ◆ Administrateur proposé par l'État au Conseil d'administration de FDJ et président du Comité Développement Durable et du Comité des Nominations et des Rémunérations

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Didier Trutt

- ◆ Personnalité qualifiée – administrateur et Président de l'Imprimerie Nationale SA
- ◆ Représentant de IN SA, Présidente de INCS – Groupe IN
- ◆ Administrateur et Président du Conseil d'administration de l'IN Participations – Groupe IN
- ◆ Président du Conseil de surveillance de SPS SAS – Groupe IN
- ◆ Président de SPS Fonds SAS – Groupe IN
- ◆ Administrateur proposé par l'État au Conseil d'administration de FDJ

Liste des mandats sociaux de Monsieur Henri Lacaille, représentant permanent de la Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants et Victimes de Guerre

- ◆ Président de la Fédération Nationale André Maginot des Anciens Combattants et Victimes de Guerre
- ◆ Vice-Président de l'Office national des Anciens Combattants
- ◆ Administrateur de FDJ

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Olivier Roussel, représentant permanent de l'Union des Blessés de la Face et de la Tête

- ◆ Directeur Général de l'UBFT
- ◆ Secrétaire général de la Fondation des Gueules Cassées
- ◆ Directeur Général et membre du comité stratégique de la CYP SAS
- ◆ Administrateur de l'association Lino Ventura
- ◆ Administrateur de l'association du Pas Saint-Maurice
- ◆ Administrateur de FDJ

Liste des fonctions et mandats sociaux de Madame Claire Videau

- ◆ Contrôleur de gestion à FDJ
- ◆ Administratrice salariée de FDJ

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Michel Durand

- ◆ Ingénieur systèmes à FDJ
- ◆ Administrateur salarié de FDJ

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Philippe Pirani

- ◆ Chargé d'intégration et qualification à FDJ
- ◆ Administrateur salarié de FDJ

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Xavier Lehongre

- ◆ Responsable SI Commercial et Opérations à FDJ
- ◆ Administrateur salarié de FDJ

Liste des fonctions et mandats sociaux de Monsieur Raphaël Rignault

- ◆ Responsable Trésorerie et Financement Adjoint à FDJ
- ◆ Administrateur salarié de FDJ (jusqu'en février 2018)

Liste des fonctions et mandats sociaux de Madame Agnès Lyon-Caen

- ◆ Chargée de mission à FDJ
- ◆ Administratrice salariée de FDJ (à partir de février 2018)





2.

RAPPORT DE GESTION

2.1	Faits marquants et Activité du Groupe	50
2.2	Analyse financière	56
2.3	Gestion des risques – Dispositif de gestion des risques mis en place dans le Groupe	61

2.4	Déclaration de performance extra-financière 2018	71
2.4.1	Introduction	72
2.4.2	Jeu Responsable	75
2.4.3	Intégrité	81
2.4.4	Ressources humaines	87
2.4.5	Solidarité	92
2.4.6	Territoires	95
2.4.7	Environnement	97
2.4.8	Objectifs du Développement Durable (ODD)	99
2.4.9	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du Groupe	100
2.4.10	Annexe : indicateurs de suivi complémentaires	104



2.1

Faits marquants et Activité du Groupe

2.1.1 Faits marquants

L'article 51 du projet de loi relatif à la croissance et à la transformation des entreprises (PACTE) a été présenté le 18 juin 2018 en Conseil des Ministres et enregistré à l'Assemblée nationale le 19 juin 2018. Adopté par l'Assemblée en octobre 2018, il est en cours de discussion au Sénat. Il vise à autoriser le Gouvernement à procéder par décret au transfert au secteur privé de la majorité du capital de La Française des Jeux, tout en la maintenant sous le contrôle strict de l'État permettant à ce dernier de

continuer à prévenir le jeu excessif, protéger les populations vulnérables (notamment les mineurs) et lutter contre la fraude et le blanchiment d'argent.

L'installation dans le nouveau siège social à Boulogne-Billancourt est intervenue en mai 2018. Le déménagement à Villepinte des équipes anciennement installées à Moussy-le-Vieux (consécutif à la cession du site) est intervenu quant à lui en juillet 2018.

2.1.2 Des joueurs au cœur de la stratégie du Groupe

Souvent connectés, plus éduqués, plus engagés, les clients deviennent à la fois plus exigeants et plus responsables. Les clients exigent désormais une expérience fluide et personnalisée, où ils se sentent reconnus, écoutés. Le parcours clients FDJ devient omnicanal et doit donc être "sans couture" pour celui qui rentre en contact avec une entreprise ou utilise ses services. Ces nouvelles expériences peuvent prendre différents visages en s'appuyant sur autant de technologies innovantes (intelligence artificielle, réalité virtuelle, agent conversationnel, etc.).

cotes sont boostées sur les grosses affiches du jour (buteur, face-à-face, score exact) et sur les paris événementiels (vainqueur, buteur, qualification 8^e de finale). Les 27 000 points de vente ParionsSport ont par ailleurs porté haut les couleurs du Mondial avec le souhait de faire profiter de l'effervescence de la compétition tous les parieurs et les supporters, en créant des rendez-vous de convivialité dans ses points de vente tous dotés du kit du supporter (calendrier des rencontres, PLV, ardoise du patron, etc.).

Ces actions ont porté leurs fruits. L'événement a en effet généré un total de mises de 690 M€ sur le marché français des paris sportifs (contre 290 M€ lors de la Coupe du Monde de 2014). 309 M€ de paris ont été engagés dans des points de vente FDJ (contre 181 M€ lors de la Coupe du Monde 2014) et 381 M€ sur les sites des 12 opérateurs actifs agréés par l'ARJEL. La finale France/Croatie est le match qui a généré le plus de paris avec des enjeux de 67 M€, devenant le montant record généré sur une rencontre de football, toutes compétitions confondues. Les autres confrontations ayant généré le plus de mises sont la demi-finale France/Belgique (35 M€), suivie du quart de finale France/Uruguay (23 M€). Sur les sept matchs de l'équipe de France, les parieurs ont engagé près de 180 M€ de mises, soit une contribution de 26 % au total des mises de l'ensemble de la compétition.

Comme lors de l'EURO UEFA 2016TM, FDJ a profité de la Coupe du Monde pour sensibiliser le grand public à l'interdiction de jeu aux mineurs. Elle a ainsi diffusé une campagne de prévention TV, déclinée également dans les 27 000 points de vente du réseau physique ParionsSport via les afficheurs de caisse, ainsi que sur les réseaux sociaux.

2.1.2.1 Une offre « dynamisée »

Un dispositif d'animation ambitieux pour la Coupe du Monde de la FIFA

FDJ met les parieurs et les supporters au cœur de sa stratégie pour en faire les véritables acteurs de son offre avant, pendant et après le pari. À l'occasion de la Coupe du Monde de la FIFA, l'expérience client a été renforcée en point de vente et en ligne.

En ligne, les parieurs bénéficient d'un nouveau site Internet au design repensé et à l'ergonomie optimisée, et d'une nouvelle application « ParionsSport En Ligne » également plus ergonomique. Lors de son lancement, celle-ci a bénéficié d'une campagne TV s'appuyant sur l'humour traditionnel des campagnes FDJ en mettant en scène la signature de marque ParionsSport : « Encore plus dans le match ».

En point de vente, l'application « ParionsSport Point de Vente » propose une offre enrichie qui inclut sept nouvelles formules de paris football et atteint jusqu'à 20 paris par match. Le nombre de paris jouables dans un combiné augmente également de 8 à 15 matchs. Les

Par ailleurs, pour la Coupe du Monde de la FIFA, FDJ a poursuivi le déploiement de 1 000 bornes dans son réseau physique. Celles-ci proposent une nouvelle expérience aux joueurs avec notamment une offre élargie comprenant 25 % de paris supplémentaires (vs l'offre en point de vente), des prises de jeux possibles deux semaines avant l'événement et des prises de jeux réalisables jusqu'à quelques secondes avant le début d'un match. Après identification, chaque client peut gérer son compte de manière autonome et gagner du temps sur la validation de sa prise de jeu.

Une gamme de loterie instantanée (grattage) animée par de nombreux lancements/relancements et une nouvelle identité visuelle de la marque illiko®

Cette année encore, cette gamme a connu une actualité chargée. En 2018, 55 jeux ont été lancés/relancés sur le online et 15 en points de vente.

Lancé en 1994, Morpion a connu dès l'origine un franc succès et a participé à la popularisation des jeux à gratter en France. Il était à l'époque le premier jeu FDJ représenté par une mascotte. La cote de popularité de Morpion (encore aujourd'hui, 55 % des Français le connaissent) provient de son nom et de sa mascotte. Tous deux contribuent à créer un univers humoristique, décalé et impertinent. Ce jeu a fait son retour en septembre en reprenant les codes qui en font son succès : une mécanique de jeu simple (si le joueur découvre trois O ou trois X en ligne, en colonne ou en diagonale, il remporte le gain associé), des tickets colorés et insolents (3 déclinaisons « Si t'as le gros lot, tu m'paies le resto !/Si tu gagnes des sous, on part où ?/Si tu gagnes du blé... Tu m'emmènes en soirée ! »).

L'édition 2018 de Morpion devient le premier ticket à 0,50 € jamais commercialisé en point de vente par FDJ. Il propose un gain maximum de 500 €. Pour FDJ, il s'agit de développer son modèle de jeu grand public (modèle extensif), en proposant un jeu d'entrée de gamme très accessible dans une logique de découverte, et en renforçant l'offre de jeu à mises modérées. Dans cette optique, depuis le début de l'année, FDJ a relancé 5 jeux à mises modérées : Numéro Fétiche (1 €), Black Jack (2 €), Goal ! (1 €), Maxi Goal ! (3 €) et Banco (1 €).

Outre des relancements de jeux emblématiques, FDJ a innové en 2018 en proposant des jeux sur de nouvelles thématiques :

- ◆ Mission Patrimoine : 1^{er} ticket à gratter à 15 €, a été lancé dans le cadre de la mission « Patrimoine en péril » qui s'intègre dans la stratégie pluriannuelle du Ministère de la Culture en faveur du patrimoine. FDJ participe ainsi au financement d'une grande cause nationale, comme le font beaucoup d'autres loteries dans le monde ;

- ◆ Pixel Aventure : 1^{er} ticket de grattage inspiré des jeux d'arcade des années 80. Vendu à 3 €, ce jeu permet de remporter jusqu'à 30 000 €. Ce nouveau jeu met à l'honneur le « rétrogaming », une tendance qui émerge. Ce phénomène surfe sur la nostalgie des adultes 35-45 ans pour les jeux de leur jeunesse mais aussi sur l'engouement des nouvelles générations de jeunes adultes (millennials) pour les produits vintage. Ce jeu fait suite à Rétro Arcader, jeu s'inspirant également de rétrogaming mais disponible exclusivement sur fdj.fr et sur application mobile ;

- ◆ Défi Kosmik (2 €) : lancé le 29 octobre, ce jeu de grattage éphémère exploite le thème de la conquête spatiale qui est porteur chez les 18-34 ans. Le gain maximum est de 20 000 €. Pour gagner, le joueur doit explorer la planète et récupérer des ressources. Il a la possibilité de cumuler ses gains en remportant plusieurs fois la même ressource. Un principe qui s'inspire lui aussi de l'esprit des jeux vidéo.

La marque illiko® a été créée en 2012 pour donner un nouvel élan à la gamme grattage. Fin 2018, elle change d'identité visuelle pour la première fois depuis son lancement. Black Jack est le 1^{er} ticket à intégrer cette nouvelle identité à l'occasion de son relancement fin novembre 2018. La nouvelle charte graphique, au tracé plus moderne, révèle davantage la personnalité vivante et dynamique d'illiko®. Le nouveau logo adopte une typographie manuscrite qui vient incarner le lien entre FDJ et les marques jeux mais aussi entre les jeux et les joueurs. Il vient créer du mouvement et renforcer les valeurs ludiques de la marque.

2.1.2.2 Une expérience client enrichie

Création d'un studio clients

En 2017 la Direction Marketing clients avait évolué avec pour objectif le développement au sein de FDJ d'une expertise sur le management de l'expérience clients au service des Directions métiers, basée sur la connaissance clients omnicanale.

Dans ce cadre, les équipes du développement de l'expérience client sont en charge d'accompagner la transformation clients de FDJ. Elles acculturent les collaborateurs à l'expérience clients et les accompagnent dans la définition de nouvelles expériences pour les clients de FDJ en :

- ◆ les sensibilisant, formant et accompagnant pour faciliter l'apprentissage et la mise en œuvre de démarches et de méthodes de travail centrées sur le client ;
- ◆ développant pour les métiers, les méthodes et les outils concrets nécessaires pour travailler l'expérience des clients, et accompagner opérationnellement leur mise en œuvre.

Ces équipes, expertes, permettent d'apporter aux métiers une vision plus claire et un accompagnement centralisé des sujets d'expérience clients.





Pour faciliter leurs travaux et favoriser les échanges avec le public, un espace dédié a été spécialement aménagé dans le nouveau siège de FDJ. Le studio clients permet ainsi d'accueillir des détaillants et des joueurs pour former des groupes de réflexion ou de travail sur les produits et services.

En 2018, plus de 200 joueurs ont été reçus individuellement pendant 1h30, soit un total de plus de 300 heures d'entretiens pour recueillir leurs attentes sur des sujets définis.

Le travail collaboratif avec les clients se fait de plus en plus tout au long du cycle de création des jeux et des applications. Cela a notamment été le cas pour le relancement de Keno en novembre 2018. Une vingtaine de joueurs ont été rencontrés afin de cerner leurs besoins et leurs attentes. Des rencontres ont également eu lieu avec les équipes internes pour bien définir la problématique à traiter, la cible à viser. L'objectif était de comprendre les enjeux de chacun pour imaginer ensemble l'expérience de demain. Les bulletins, reçus et applications Keno ont ainsi été co-construits avec les joueurs.

Création du 1^{er} incubateur français dédié à l'expérience client omnicanale

34 % des clients veulent une expérience similaire en ligne et en magasin, lequel reste plébiscité dans 98 % des cas quand il s'agit de vivre une expérience d'achat ⁽¹⁾.

Avec son département dédié à l'Open innovation, FDJ a entrepris une politique ayant pour ambitions d'ouvrir l'entreprise aux nouvelles tendances et d'identifier les solutions innovantes chez des partenaires. Elle les expérimente afin de les intégrer à son modèle. Elle

s'appuie sur les start-ups d'aujourd'hui pour développer les outils de demain sur le thème de « L'innovation au service de l'expérience client omnicanale ».

Depuis 2015, FDJ a noué un partenariat avec Paris&Co ⁽²⁾ autour de l'innovation. De ce partenariat, et en association avec d'autres entreprises (AG2R La Mondiale, Bouygues Télécom, Diam, Hammerson et L'Oréal), est né un incubateur de start-ups. Cette plateforme d'environ 1300 m², dédiée à l'innovation, peut regrouper jusqu'à 20 start-ups. Il s'agit du 1^{er} incubateur français dédié à l'expérience client omnicanale. Plusieurs champs seront couverts avec cet incubateur : le marketing prédictif, les nouvelles expériences de consommation, la relation client ou l'innovation sociétale.

Les start-ups sélectionnées l'ont été post-appel à candidature ouvert du 30 octobre 2018 au 30 novembre 2018. Dans le cadre de la sélection des projets, un intérêt spécifique a été donné à des entités ayant déjà deux ans d'expérience et une preuve de concept. Ces jeunes pousses bénéficient d'un accompagnement stratégique, d'un programme d'animations collectives sectorielles, d'offres exclusives avec des partenaires triés sur le volet, ainsi que de relations avec de nombreux spécialistes et experts. La plateforme joue ainsi le rôle de connecteur, en organisant la vie des écosystèmes de grands groupes et de start-ups, et en travaillant à la perméabilité entre ceux-ci afin de créer de la valeur.

« À travers ce nouveau partenariat avec Paris&Co et la création d'un incubateur hébergé au sein de nos locaux, FDJ souhaite accompagner la modernisation de son réseau de points de vente en mettant l'innovation au service de l'expérience client » Patrick Buffard, DGA Pôle Marketing, Commercial, Digital et Opérations.

2.1.3 Un réseau de distribution transformé et soutenu pour toujours plus de valeur ajoutée apportée aux joueurs et aux détaillants

FDJ met en œuvre plusieurs leviers (humains, financiers, technologiques) pour soutenir le développement durable de son réseau de distribution avec une approche « partenaires ».

2.1.3.1 Un réseau de distribution 100 % transformé, pour passer d'une logique logistique à une logique commerciale

Pour rappel, le modèle de distribution « historique » de FDJ, avec des courtiers-mandataires rémunérés sur la

base des mises encaissées et exerçant une activité essentiellement logistique, n'était plus adapté aux évolutions de services nécessaires à l'animation des points de vente et au recrutement de joueurs. En 2014, afin d'assurer la pérennité de son modèle de jeu extensif et de conforter ses canaux de distribution physique, FDJ a commencé à mettre en place un nouveau dispositif opérationnel. Celui-ci assure une présence commerciale encore plus proche des besoins de ses détaillants et de ses joueurs.

(1) Étude Generix Groupe – Opinionway 2018.

(2) Agence de développement économique et d'innovation de Paris. Elle favorise le rayonnement de l'écosystème de l'innovation à travers l'incubation de plus de 400 start-ups par an, l'expérimentation de solutions innovantes ou l'organisation d'événements nationaux et internationaux.

En 2016 s'est achevée la première phase de la transformation commerciale consistant en l'internalisation accrue de la force de vente et la rationalisation géographique du nombre de secteurs commerciaux. Une nouvelle cartographie des secteurs commerciaux (passage de 140 à 53 secteurs) a ainsi été mise en place. Tous les secteurs sont à présent répartis dans quatre grandes zones géographiques et sont gérés par 32 agences de la filiale de distribution FDP, 20 sociétés de distribution commerciale et la filiale FDJD présente aux Antilles et en Guyane.

La seconde phase de la transformation commerciale a consisté en la mise en place progressive d'un nouveau mode de distribution (distribution directe – DD). Dans ce modèle, la préparation des colis est regroupée et mécanisée au sein d'un entrepôt central en région parisienne et la logistique confiée à des prestataires spécialisés. FDJ a investi plus de 10 M€ pour moderniser ses équipements et doubler la surface de son entrepôt (de 5 000 m² à 10 000 m²), comptant depuis parmi les loteries européennes les plus automatisées dans la distribution logistique à destination de ses points de vente. L'automatisation de la chaîne logistique participe pleinement au projet de transformation commerciale car elle permet aux commerciaux de se concentrer, lors de leurs visites en points de vente, sur l'accompagnement commercial des détaillants, en vue de développer leur activité, dans le respect des principes de Jeu Responsable, d'interdiction de jeu aux mineurs et de lutte contre la fraude et le blanchiment. Fin 2018, tous les secteurs ont basculé dans ce mode de distribution.

Le baromètre détaillants⁽¹⁾ réalisé en 2018 souligne de nouveau le bon niveau de satisfaction globale. Toujours en progression malgré le contexte de transformation, la note de satisfaction s'établit à 8,2 sur 10 (vs 8 à la même période en 2017). Cette satisfaction repose sur la qualité de l'accompagnement (écoute des besoins, considération du détaillant comme un vrai partenaire...) et sur l'accompagnement, tant au niveau de la gestion financière que de la gestion quotidienne (obtenir une réponse à une question, formation aux outils de gestion FDJ...).

L'accompagnement dans la mise en place des nouveaux produits est particulièrement apprécié avec un taux de satisfaction de 89 % (stable vs 2017).

Les nouveaux entrants continuent de souligner l'efficacité de la formation initiale avec une satisfaction croissante à 96 % (vs 94 % en 2017).

2.1.3.2 Un réseau de distribution soutenu pour en garantir le maillage, synonyme du modèle de jeu extensif de FDJ

2.1.3.2.1 Évolution de la commission des détaillants qui devient variable et alignée avec les objectifs stratégiques de l'entreprise

Début 2018, a été signé un accord tripartite entre FDJ, la Confédération des buralistes⁽²⁾ et Culture Presse⁽³⁾ destiné à faire progresser et évoluer le mode de rémunération des détaillants FDJ.

« Cet accord se traduit par un mode de rémunération nouveau et additionnel introduisant une modulation de la rémunération des détaillants liée aux objectifs stratégiques de l'entreprise » Stéphane Pallez, Présidente-Directrice Générale de FDJ.

Il favorise le développement de l'entreprise et aligne sur plusieurs années ses intérêts (recrutement de clients) avec ceux des détaillants (augmentation de la rémunération et pérennité du réseau) et de l'État (Jeu Responsable et développement territorial), en soutenant les jeux de loterie à faibles mises (favorisant ainsi leur accessibilité au plus grand nombre) et la croissance durable des paris sportifs dans le réseau.

Modulée en fonction des jeux, une rémunération nouvelle, complémentaire à celle qui existe aujourd'hui, est mise en place sur 2 ans en 2018 et 2019. Elle repose sur plusieurs leviers :

- ◆ à compter de 2018, certains services comme la gestion des bons à valoir et des coupons de réduction sont rémunérés. En outre, FDJ supprime les loyers liés aux équipements FDJ (13 M€ de revenus pour le Groupe en 2017), point important pour soutenir les plus petits points de vente ;
- ◆ en 2019, FDJ augmentera la commission sur les jeux de tirage et les jeux à gratter à faibles mises et modulera la commission sur les paris sportifs.

D'ici à 2019, l'ensemble du dispositif devrait permettre d'augmenter la rémunération moyenne des détaillants de 0,3 point. Pour rappel, la rémunération des détaillants était constituée en 2017 d'une commission de base de 5 % des mises réseau et d'une commission supplémentaire de 0,2 % liée aux objectifs de Jeu Responsable.



(1) Baromètre réalisé par l'institut CSA auprès de 4 260 détaillants, du 2 au 27 juillet 2018.

(2) La Confédération des buralistes est l'unique organisation représentative des 25 000 buralistes, en France. Elle émane de 113 chambres syndicales départementales et 16 fédérations régionales, toutes présidées par des buralistes en activité. Elle assure la promotion du réseau des buralistes et la défense des intérêts de la profession, en s'inscrivant dans une dynamique de modernité.

(3) Culture Presse (ex-Union Nationale des Diffuseurs de Presse - UNDP) est l'organisation professionnelle représentative des marchands de journaux au plan national.



2.1.3.2.2 Adaptation continue des points de vente, au service des détaillants et des joueurs

FDJ a à cœur de continuer à accompagner les points de vente de son réseau bars-tabacs-presse (BTP) qui souffrent depuis plusieurs années de difficultés économiques. La modernisation et la numérisation des équipements, ainsi que l'évolution des expériences proposées aux joueurs ont vocation à aligner les points de vente du réseau traditionnel sur les nouveaux usages du commerce de proximité.

FDJ poursuit ainsi le déploiement d'un mobilier écoconçu (matériaux et recyclage) qui répond à des contraintes d'accessibilité pour les personnes en situation de handicap et d'optimisation de la visibilité de l'offre. Il permet, grâce à sa modularité, d'anticiper l'intégration de nouveaux usages numériques et d'intégrer la politique RSE relative à la communication Jeu Responsable et jeu des mineurs. Fin 2018, 14 159 équipements ont déjà été installés. En 2019, 4 000 nouveaux le seront.

Le kit multi-jeux est un équipement compact conçu pour s'adapter aux petits points de vente qui répond aux objectifs de maillage du territoire. Il propose un accès simplifié aux trois gammes (tirage, grattage et paris sportifs), avec notamment pour l'offre grattage un assortiment de 13 tickets de jeux (vs 24 en moyenne pour l'offre complète). Cet équipement, déjà utilisé dans près de 3 500 points de vente en 2018, devrait être déployé dans environ 1 300 points de vente supplémentaires en 2019.

Par ailleurs, le reçu checker, qui permet au joueur en point de vente de scanner son reçu de jeu (jeux de tirage ou paris sportifs) pour vérifier s'il est porteur d'un lot, arrive à obsolescence. Le déploiement d'un équipement de remplacement devrait démarrer au second semestre 2019. La solution de vérification par mobile sera également promue auprès des joueurs pour développer de nouveaux usages de vérification des lots.

2.1.3.2.3 Développement du trafic en points de vente grâce au « drive-to-store ⁽¹⁾ » et à de nouvelles activités proposées en points de vente

Des expérimentations variées ont été testées par FDJ pour générer du trafic en points de vente. Leur objectif est d'adresser, au bon endroit et au bon moment, à des consommateurs ciblés, âgés de 18 ans et plus, un message personnalisé répondant à leurs attentes et leurs

habitudes de consommation. Le « drive-to-store », essentiel dans l'actualité commerciale et digitale de FDJ, est ainsi mis en œuvre au travers de campagnes d'animations innovantes.

Les équipes de Relatia ⁽²⁾ ont accompagné le lancement de la « Mission Patrimoine » en développant un « store locator » et une carte interactive dédiés et customisés pour promouvoir les monuments emblématiques soutenus par l'opération.

Elles ont par ailleurs développé, via un process en ligne dédié, un dispositif « Coupon SUPER LOTO[®] ». Une enquête de satisfaction post-opération a été menée pour mesurer l'impact du dispositif :

- ◆ 70 % des destinataires déclarent qu'ils n'auraient pas joué sans le coupon (motivation) ;
- ◆ 70 % ont utilisé le coupon de réduction (conversion) ;
- ◆ 66 % en ont profité pour acheter d'autres jeux (ventes croisées).

La diversification des activités des points de vente est indispensable pour assurer un développement pérenne de leurs revenus. Parmi les nouvelles activités envisagées, le transfert d'argent était apparu comme un prolongement assez naturel pour le détaillant déjà habitué à encaisser et décaisser de l'argent dans le cadre de son activité FDJ. C'est pourquoi, en 2017, FDJ et The Western Union Company se sont alliés pour rendre l'offre Click&Pay (moyen simple et rapide d'effectuer des transferts d'argent) disponible potentiellement dans tous les points de vente FDJ.

Depuis le mois de mai 2018, l'offre est effective. Les détaillants FDJ peuvent devenir agent Western Union et réaliser des transferts d'argent depuis leur terminal Neptune grâce à une solution « mobile to store ⁽³⁾ ». Cette solution permet au client de préparer sa transaction sur son mobile, avant de se rendre en point de vente pour finaliser l'opération. Pour le détaillant, l'opération est également très rapide puisqu'il n'a qu'à saisir le numéro de téléphone du client pour récupérer toutes les informations nécessaires sur son terminal et valider l'opération. Cette solution proposée par Western Union simplifie à la fois la vie des clients et celle des détaillants. C'est ce qui a séduit FDJ. C'est également l'occasion pour elle de valoriser son actif technologique reconnu pour sa robustesse et sa sécurité. Compte tenu de la réglementation en matière de transfert d'argent, le traitement des dossiers pour l'attribution du service prend entre 2 et 3 mois.

(1) Ensemble de techniques publicitaires et de stratégies marketing dont l'objectif est de générer du trafic en point de vente en attirant les consommateurs.

(2) Première agence digitale avec la double expertise e-CRM & mobile CRM (CRM = gestion des relations avec les clients).

(3) Parcours client initié sur internet ou sur une application mobile, et finalisé en point de vente.

2.1.4 Nouveau siège social (emménagement en mai 2018) : plus qu'un déménagement, un projet de transformation

2.1.4.1 Accélérateur d'une véritable transformation d'entreprise

En mai 2018, FDJ et ses filiales FDP, FGS France, Française de Motivation et La Fondation d'entreprise FDJ ont investi leur nouveau siège social, acquis fin 2016. Ces entités, qui étaient auparavant sur trois sites différents en Île-de-France, se trouvent donc à présent regroupées dans le même bâtiment.

Ce projet a été mené en co-construction avec les collaborateurs. Plus de 150 collaborateurs du Groupe ont été mobilisés, dont 35 ambassadeurs (représentant chaque pôle, Direction et filiale). Ceux-ci ont été chargés de recueillir l'information pour l'expression des besoins de leurs collègues. C'est ce travail qui a servi de base aux équipes projet pour élaborer les premiers plans. Charge ensuite aux ambassadeurs de vérifier que leurs demandes ont bien été prises en compte, de proposer des améliorations et de participer à la validation des choix. En parallèle, la plupart d'entre eux ont participé à des visites d'entreprises déjà en environnement dynamique afin de nourrir leurs réflexions et d'identifier des opportunités de progrès pertinentes à inclure dans leurs propositions. Un processus identique a été mené avec les équipes de Seine-et-Marne qui ont déménagé de Mussy à Villepinte en juillet.

Au-delà d'un projet de déménagement, il s'agit d'une opportunité unique pour le Groupe d'apporter de nouvelles réponses à ses enjeux de performance et de bien-être individuels et collectifs en adaptant ses pratiques internes. L'aménagement des espaces de travail et l'évolution des modes de fonctionnement sont en effet des éléments clés d'une telle transformation.

« *L'organisation des futurs espaces de travail et de vie dans ce nouveau bâtiment doit prioritairement viser à augmenter l'agilité, la flexibilité et le travail collaboratif au service de la qualité de vie au travail, de l'innovation et de la capacité à délivrer plus vite nos projets au service de nos ambitions stratégiques* » Jean-Christophe Buvat, directeur du Programme.

2.1.4.2 Implantation des bureaux en environnement dynamique pour répondre aux besoins de chacun et améliorer la collaboration

Afin de favoriser la qualité de vie au travail, la transversalité et les échanges collaboratifs, une implantation des bureaux plus moderne et adaptée aux ambitions de développement et de performance de l'entreprise a été réalisée.

C'est donc un environnement dynamique qui a été privilégié. Un environnement dans lequel les espaces sont organisés selon les activités des collaborateurs, avec plusieurs typologies de postes de travail pour répondre aux différents besoins :

- ◆ *Espace silence* : pour un besoin de concentration ;
- ◆ *Espace intermédiaire* : pour un besoin d'échanges ponctuels ;
- ◆ *Espace interaction* : pour un besoin d'échanges importants pour travailler en petits groupes, au sein d'équipes projet, par exemple.

Concrètement, il n'y a plus de bureaux attitrés. Les équipes se retrouvent dans un espace qui leur est dédié. Chacun s'installe où il le souhaite en fonction de son agenda de la journée.

2.1.4.3 Mise en place de nouveaux modes de fonctionnement pour plus d'agilité et de transversalité

Une démarche collaborative a permis à des équipes de collaborateurs de tester de nouvelles façons de travailler. Une fois le périmètre et les modalités du test défini, chaque équipe décide si une généralisation à l'ensemble de l'entreprise est pertinente ou non. Si oui, l'équipe présente son projet devant le Comité exécutif, puis le Comité de Direction RH, afin d'obtenir un accord.

Parmi les propositions retenues :

- ◆ *parrainage* : octroyer à chaque nouvel arrivant dans l'entreprise un parrain ou une marraine durant un ou plusieurs mois pour faciliter sa compréhension de l'entreprise, son intégration et répondre à ses questions ;
- ◆ *mentorat* : octroyer aux nouveaux managers promus un mentor pour les aider dans leur prise de fonction ;
- ◆ *feedback* : former tous les collaborateurs à l'art de recevoir et donner un feedback et le pratiquer.



2.2

Analyse financière

2.2.1 Éléments relatifs au compte de résultat du Groupe

2.2.1.1 Mises

Les mises du Groupe s'élèvent à 15 817 M€ en progression de 4,4 % par rapport à 2017.

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017	% mises totales	Variation 2018/2017	
Paris sportifs	3 047,3	2 518,1	19,3 %	529,2	21,0 %
Jeux de grattage	7 694,2	7 453,5	48,6 %	240,7	3,2 %
Jeux de tirage	5 075,6	5 172,9	32,1 %	- 97,3	- 1,9 %
TOTAL	15 817,0	15 144,4	100,0 %	672,6	4,4 %
dont mises numérisées	2 428,6	1 669,0	15,4 %	759,6	45,5 %

Pour rappel, les paris sportifs proposés par FDJ sont sous droits exclusifs pour la partie qu'elle commercialise en points de vente, et en concurrence pour la partie paris sportifs en ligne.

Les paris sportifs de 3 047 M€ (vs 2 518 M€ en 2017) représentent plus de 19 % des ventes de FDJ (vs 17 % en 2017). FDJ met les parieurs et les supporters au cœur de sa stratégie pour en faire les véritables acteurs de son offre avant, pendant et après le pari. La croissance de 21 % des paris a été portée par la Coupe du Monde de football (et le parcours victorieux des Bleus). Elle traduit également le succès des actions menées avec une politique de cotation plus attractive, une offre enrichie et des outils refondus :

- ◆ en ligne, les parieurs bénéficient d'un nouveau site Internet au design repensé et à l'ergonomie optimisée, et d'une nouvelle application « ParionsSport En Ligne » également plus ergonomique ;
- ◆ en point de vente, ParionsSport a lancé une nouvelle version de son application « ParionsSport Point de Vente » proposant une offre enrichie qui inclut sept nouvelles formules de paris football et atteint jusqu'à 20 paris par match. Pendant la Coupe du Monde, le nombre de paris a été porté à 30.

Par ailleurs, pendant le Mondial, les 27 000 points de vente ParionsSport ont porté haut les couleurs du Mondial avec le souhait de faire profiter de l'effervescence de la compétition tous les parieurs et les supporters, en créant des rendez-vous de convivialité

dans ses points de vente animés du kit du supporter (calendrier des rencontres, PLV, ardoise du patron, etc.).

L'événement a généré un total de mises de 690 M€ sur le marché français des paris sportifs (contre 290 M€ lors de la Coupe du Monde de 2014). 309 M€ de paris ont été engagés dans les points de vente FDJ (contre 181 M€ lors de la Coupe du Monde 2014).

L'activité paris sportifs bénéficie également de la dématérialisation des bulletins de jeu qui affiche une progression de 61 % vs 2017 pour atteindre 57 % des paris en points de vente (vs 42 % au 31 décembre 2017).

Les mises des jeux de grattage, qui représentent près de 49 % des ventes totales FDJ (idem 2017), progressent de 3 % sur l'année pour atteindre 7 694 M€.

La croissance des mises grattage (+ 241 M€, + 3 %) est portée principalement par le segment des jeux à 5 € et plus, et plus particulièrement par X20 lancé en août 2017 et Mission Patrimoine, lancé en septembre 2018 qui a bénéficié de l'engouement des Français pour le soutien au patrimoine national.

Les mises des jeux de tirage (incluant les jeux de points de vente) s'établissent à 5 076 M€ et représentent 32 % des ventes FDJ (vs 34 % en 2017). Leur variation (- 2 %) est liée au cycle de vie des jeux, avec des joueurs qui privilégient les tirages à jackpot élevés, événementiels (SUPER LOTO®, Super Jackpot...) ou cumulatifs (suite à une série de tirages consécutifs sans gagnant).

2.2.1.2 Autres éléments financiers du Groupe

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017	Variation 2018/2017	
Mises	15 817,0	15 144,4	672,6	4,4 %
Chiffre d'affaires	1 802,6	1 762,0	40,6	2,3 %
Résultat opérationnel courant	251,1	261,3	- 10,2	- 3,9 %
Résultat opérationnel	256,7	258,0	- 1,3	- 0,5 %
EBITDA	314,7	315,7	- 1,0	- 0,3 %
Résultat financier	- 1,5	4,5	- 6,0	N/A
Quote-part dans le résultat des entreprises associées	0,8	1,2	- 0,4	- 33,3 %
Impôt sur le résultat	- 85,6	- 82,8	- 2,8	3,4 %
RÉSULTAT NET	170,4	181,0	- 10,6	- 5,9 %

Le **chiffre d'affaires** s'établit à 1 803 M€ vs 1 762 M€ en 2017. Son évolution de +2,3% est en lien avec celle du produit net des jeux ou PNJ (+2,7%) qui constitue la rémunération de FDJ en tant qu'organisateur et qui correspond à la mise des joueurs, minorées des prélèvements publics, des gains reversés ou à verser aux joueurs et de la couverture des risques courants de contrepartie. Outre le PNJ, le chiffre d'affaires comprend les ventes de prestations de maintenance et de développement de logiciels fournis par FGS UK et FGS France.

À compter de 2018, et suite au partenariat conclu avec Groupama dans le cadre de la gestion de l'équipe cycliste gérée par la filiale SGE, celle-ci est mise en équivalence au 31 décembre 2018 (et non plus consolidée par intégration globale). De fait, la subvention reçue par FDJ se trouve en autres produits (8 M€ en 2018). À noter par ailleurs qu'en 2017, il incluait également les revenus de la location d'outils d'aide à la vente aux détaillants (13 M€). Dans le cadre de la renégociation de la rémunération des détaillants, ces mobiliers sont, depuis le 1^{er} janvier 2018, mis gracieusement à leur disposition.

Le **résultat opérationnel courant** ressort à 251 M€, en retrait de 10 M€. Hors coût des ventes (1 100 M€ dont 831 M€ de coût des intermédiaires de vente), les autres achats et charges externes augmentent de 17 M€ (+3,9%). Cette hausse est pour l'essentiel imputable à celle de la sous-traitance informatique, relative notamment au soutien de projets sport.

L'**EBITDA** (résultat opérationnel courant retraité des dotations aux amortissements) est quasi stable (-0,3%).

Le recul de 6 M€ du **résultat financier** (-1,5 M€ contre 4,5 M€ en 2017) s'explique principalement par la baisse des marchés actions sur la juste valeur des placements.

La charge d'**impôts** du Groupe augmente de 3 M€ principalement du fait d'un crédit d'impôt mécénat en recul.

Le **résultat net consolidé** s'élève ainsi à 170 M€ (181 M€ en 2017), après prise en compte d'une quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence de 0,8 M€ (1,2 M€ en 2017).





2.2.2 Résultat des 5 derniers exercices

Conformément aux dispositions du Code de commerce, articles R. 225-81-3° et R. 225-83-6°, le tableau ci-après fait apparaître les résultats de la société FDJ au cours de chacun des cinq derniers exercices.

En milliers d'euros	2018	2017	2016	2015	2014
Capital en fin d'exercice					
Capital social	76 400	76 400	76 400	76 400	76 400
Nombre d'actions existantes	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Opérations et résultats					
Mises ⁽¹⁾	15 817 043	15 144 448	14 330 738	13 704 503	12 998 756
Chiffre d'affaires	1 786 909	1 753 435	1 687 156	1 571 630	1 493 767
Résultat avant impôts, participation des salariés, amortissements et provisions	338 338	315 785	192 653	235 581	274 740
Impôts sur les bénéfices	80 794	74 042	83 390	89 877	- 1 421
Participation des salariés	11 813	12 103	11 795	10 487	10 652
Résultat net	172 085	167 769	145 789	139 626	- 11 407
Dividendes distribués ⁽²⁾	122 000	130 000	124 000	137 400	133 000
Résultat par action (en euros)					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant amortissements et provisions	1 228,66	1 148,20	487,34	676,09	1 327,55
Résultat net	860,43	838,84	728,95	698,13	- 57,04
Dividende attribué ⁽²⁾	610,00	650,00	620,00	687,00	665,00
Personnel					
Effectif moyen pondéré	1 443	1 377	1 243	1 183	1 163
Masse salariale	87 444	82 517	76 727	72 197	68 669
Sommes versées au titre des avantages sociaux	47 805	43 599	41 150	38 753	36 719
Sommes versées au titre des avantages sociaux, y compris impôts et taxes sur rémunérations	54 195	50 143	46 605	43 536	41 496

(1) Les mises jeux correspondent aux sommes mises par les joueurs, quel que soit le canal de distribution.

(2) Dividendes au titre de l'exercice 2018 soumis à l'assemblée générale du 5 juin 2019.

2.2.3 Grands ratios bilantiels

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Actifs non courants	1 277,0	1 252,4
Actifs courants	930,2	796,7
TOTAL ACTIF	2 207,2	2 049,2
Capitaux propres	563,9	520,2
Passifs non courants	307,2	335,4
Passifs courants	1 336,0	1 193,6
TOTAL PASSIF	2 207,2	2 049,2

Les actifs financiers représentent 47 % des **actifs non courants et courants** en 2018, quasiment comme en 2017 (49 %). Les placements financiers correspondent aux sommes placées par FDJ sur des supports liquides et peu risqués (essentiellement des comptes à terme, SICAV et FCP) mais ne répondant pas à la qualification d'équivalents de trésorerie (échéance supérieure à trois mois). Dans un contexte de taux d'intérêt toujours négatifs, FDJ a poursuivi en 2018 sa politique de placements sur des comptes à terme à 5 ans, principalement lors du renouvellement d'opérations arrivant à échéance. Conformément à la politique d'allocation d'actifs de l'entreprise, d'autres placements en OPCVM à moyen et long terme ont également été mis en place, souvent résultant d'arbitrages de produits existants. Ces deux éléments expliquent la hausse de 10 M€ des actifs financiers non courants qui s'établissent à 781 M€.

Les **immobilisations** augmentent de 14 M€ entre 2017 et 2018. Sur l'exercice, les investissements incorporels sont liés à des développements des systèmes d'information de production et de back-office, ainsi qu'aux terminaux de prises de jeu. Les investissements corporels sont relatifs principalement à l'aménagement du nouveau siège social et aux mobiliers points de vente.

Les **capitaux propres** comprennent des réserves d'un montant de 315 M€, dont 85 M€ de réserve statutaire destinée à couvrir les risques suivants (cf. note 9.2 des Comptes consolidés) :

- ◆ les risques opérationnels pouvant survenir à tout moment du cycle de vie des jeux (conception, production des supports, logistique, commercialisation...). Ils sont évalués, après effet impôt, à 0,3 % des mises, soit 45 M€ à fin 2018, sur la base des comptes 2017 ;
- ◆ les risques de contrepartie rares et extrêmes, dépassant les risques courants modélisables couverts par les fonds de contrepartie et le fonds permanent. Ces risques sont évalués ponctuellement en cas de modification majeure de l'offre de jeux ou du comportement des joueurs. À fin 2018, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

Les dividendes sur les résultats 2017 étaient de 130 M€.

La progression des **dettes sur le réseau et des prélèvements de l'État sur les jeux** est essentiellement imputable à un effet activité et à la transformation commerciale.





2.2.4 Echancier des dettes et des créances

Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

<i>En millions d'euros</i>	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT						
Nombre de factures concernées	57 320	-	-	-	-	2 817
Montant total des factures h.t.	45,8	0,4	0,6	0,2	0,2	1,4
% du montant des achats h.t.	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES						
Nombre de factures exclues	-	-	-	-	-	146
Montant des factures exclues	-	-	-	-	-	1,6

Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

<i>En millions d'euros</i>	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT						
Nombre de factures concernées	53 624	-	-	-	-	1 358
Montant total des factures h.t.	141,5	1,4	0,4	0,2	1,2	3,3
% du chiffre d'affaires h.t.	8,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES						
Nombre de factures exclues	-	-	-	-	-	2 842
Montant des factures exclues	-	-	-	-	-	15,2

2.2.5 Événements post-clôture

Une acquisition est en cours ; elle devrait être finalisée dans les prochaines semaines.

2.3

Gestion des risques – Dispositif de gestion des risques mis en place dans le Groupe

Comme tout système de contrôle, celui mis en place par FDJ ne peut fournir la garantie absolue que les risques, notamment d'erreurs et de fraudes, résultant de l'activité du Groupe sont totalement éliminés.



2.3.1 Organisation

Les principes de l'organisation de FDJ, fondés sur l'adoption d'un mode de pilotage interne collégial et transversal, reposent sur des instances et des procédures de management permettant de différencier les acteurs et processus de décision stratégique des acteurs et processus de pilotage opérationnel.

La Direction Générale est construite autour de trois pôles: le Pôle Technologie et International, le Pôle Marketing Commercial Digital et Opérations, et le Pôle Performance Finances et Régulation, et de cinq Directions support: Communication et Développement Durable, Relations Humaines et Transformation Groupe, Sécurité, Juridique, et enfin Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique.

Les filiales de FDJ hébergent des activités support ou des savoir-faire en lien direct avec l'activité de la société mère. En matière de contrôle interne, le principe de séparation des tâches, la documentation des procédures, les démarches d'amélioration continue et la formalisation des contrôles sont globalement mis en œuvre, dans les limites opérationnelles que la taille de ces entités autorise. Mais les règles de fonctionnement, de reporting et de transparence à observer sont édictées et contrôlées par FDJ.

2.3.1.1 Acteurs internes

Les pôles et les Directions support de l'entreprise, sous l'égide de la Direction Générale, de même que les filiales, mettent en place les dispositifs de contrôle interne régissant leurs activités. Les opérations du Groupe sont principalement surveillées et contrôlées par :

- ◆ la Direction de la Sécurité, notamment en charge :
 - d'assurer l'intégrité et la sécurité des opérations de jeux dans les réseaux de distribution (physique et en ligne) dans le cadre de la lutte contre la fraude et le

blanchiment et dans le cadre des certifications WLA-SCS et ISO 27001,

- de piloter et garantir la sûreté de l'entreprise, notamment via un dispositif opérationnel de gestion des incidents critiques et une veille permanente ;
- ◆ le Pôle Performance Finances et Régulation, qui s'assure de la conformité au cadre réglementaire et de régulation des activités de jeux de l'entreprise et garantit et contrôle la prise en compte des enjeux de performance de l'entreprise sur l'ensemble des dimensions : financière, stratégique, organisationnelle, opérationnelle, projets, décisionnelle ;
- ◆ la Direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique, en charge des principaux dispositifs de maîtrise des risques qui sont spécifiques à des thématiques particulières, ou transverses tels que :
 - l'Éthique et Conformité, qui construit et anime la démarche Éthique et Conformité requise par le groupe FDJ,
 - le Risk Management, responsable de l'ensemble du dispositif permettant d'améliorer le processus de gouvernance et les processus d'identification, de contrôle et de pilotage des risques du groupe FDJ. Ce dispositif repose notamment sur les travaux de cartographie annuelle des risques Groupe (identification, évaluation et hiérarchisation des risques principaux du Groupe, en lien avec des enjeux stratégiques). Les travaux de cartographie annuelle s'appuient sur un univers de risques liés aux différents métiers et activités du Groupe, mis à jour régulièrement et intégrant toutes les typologies de risques : stratégiques, externes, opérationnels ou de non-conformité. Le Risk Management donne la vision « Top-down » et globale des risques du Groupe à trois ans,



- le Contrôle Interne, assurant une mission d'accompagnement au pilotage des risques du Groupe et dispositifs de maîtrise associés. Cette mission s'exerce notamment au travers de campagnes régulières d'évaluation des risques. Le Contrôle Interne remonte une vision « Bottom-up » de la maîtrise des activités du Groupe, complémentaire de celle du Risk Management. Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la société, comme le prévoit le cadre de référence du contrôle interne et de gestion des risques de l'AMF, auquel se réfère le groupe FDJ,
- le Système de Management intégré (SMI), porté par la fonction Qualité SMI Amélioration, qui fournit un accompagnement sur mesure aux entités, dans la construction d'un socle solide de fonctionnement. Il donne un cadre structurant pour animer les activités du Groupe, en tenant compte des opportunités, pour favoriser l'agilité et l'amélioration. Il permet de coordonner les différentes certifications et démarches normatives du Groupe,
- l'Audit Interne, activité permanente, indépendante et objective, qui donne une assurance sur le degré de maîtrise des opérations du Groupe, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il l'aide à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. Cette évaluation porte sur l'ensemble des composantes du dispositif de contrôle interne, dont la fiabilité et l'intégrité des informations financières, l'efficacité et l'efficience des opérations, la protection du patrimoine de l'entreprise, ainsi que le respect des lois, règlements et contrats.

2.3.1.2 Acteurs externes

Contrôles de l'État

FDJ est soumise à divers contrôles exercés par les autorités publiques au titre de sa qualité d'entreprise publique, de titulaire de droits exclusifs et d'opérateur de jeux d'argent et de hasard.

FDJ est soumise au contrôle de l'État sur les entreprises publiques constituées sous forme de sociétés commerciales, en application du décret n° 53-707 du

9 août 1953 modifié. Ce contrôle est exercé par le Ministre chargé du Budget et le Ministre chargé de l'économie ou, par délégation des Ministres, par la Direction du Budget et l'Agence des Participations de l'État.

Par ailleurs, en application du décret n° 55-733 du 26 mai 1955 modifié relatif au Contrôle Économique et Financier de l'État, un chef de mission du Contrôle Général Économique et Financier exerce, de manière permanente au sein de FDJ et ses filiales, son contrôle sur l'activité économique et la gestion financière de l'entreprise.

FDJ et ses filiales sont également soumises, de manière ponctuelle mais régulière, aux contrôles de la Cour des comptes et aux vérifications de l'Inspection Générale des Finances.

Le Ministre chargé du Budget est investi des fonctions de régulateur de toutes les activités pour lesquelles FDJ bénéficie de droits exclusifs, qu'il s'agisse des jeux de loterie commercialisés en ligne et dans son réseau physique de distribution, ou des paris sportifs qu'elle propose en points de vente.

Un Commissaire du Gouvernement désigné par l'État assiste, avec voix consultative, aux séances du Conseil d'administration pour y porter les objectifs de la politique nationale en matière de jeux d'argent et de hasard.

Pour son activité en concurrence (les paris sportifs en ligne), FDJ est soumise au contrôle de l'ARJEL (Autorité de Régulation des Jeux En Ligne), en charge de s'assurer du respect des obligations définies par la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 et par les textes réglementaires pris pour son application.

Autres contrôles

FDJ et ses filiales sont soumises au contrôle des Commissaires aux Comptes, les cabinets Deloitte & Associés et PricewaterhouseCoopers Audit (PwC) qui, conformément aux normes professionnelles en vigueur, prennent connaissance des systèmes comptables et de contrôle interne pour planifier leur mission et concevoir une approche d'audit efficace. Ils sont ainsi amenés à identifier des forces et des faiblesses de contrôle interne, à la lumière desquelles ils orientent leurs travaux sur les comptes et justifient leur opinion.

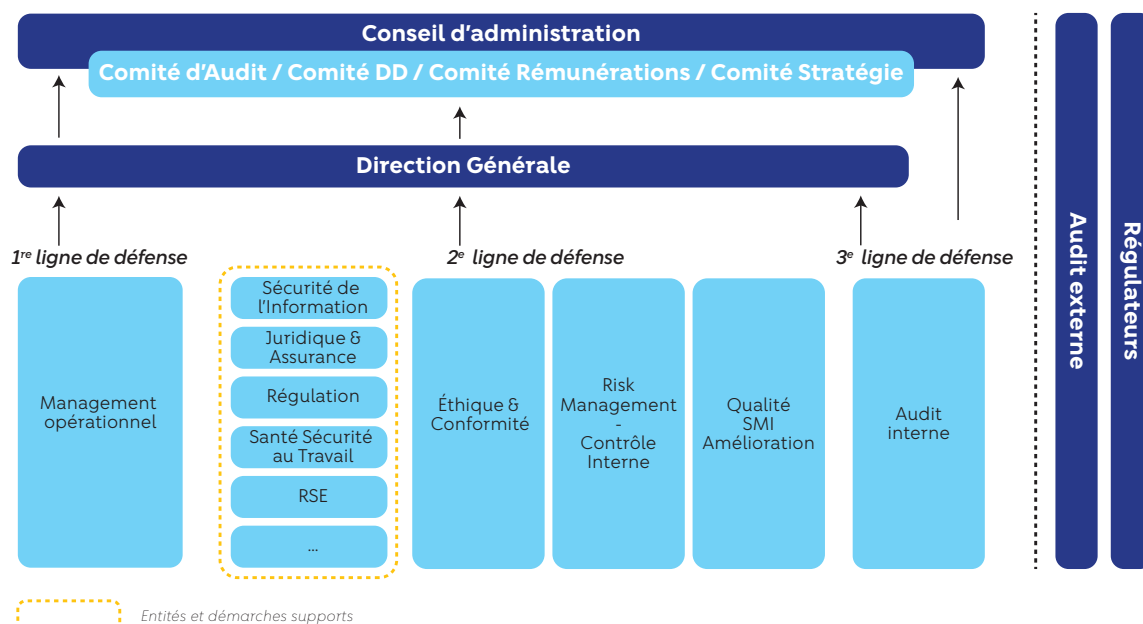
Ils font état de leurs conclusions sur ces points auprès du Comité d'Audit, de la Direction Comptabilités et Trésorerie, de la Direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique, lors de deux réunions avec le collège des Commissaires aux Comptes après les phases de revue intérimaire et de revue finale des comptes de l'exercice.

2.3.2 Pilotage

2.3.2.1 Approche Gouvernance Risques Conformité

Une approche Gouvernance Risques Conformité est articulée autour de trois lignes de défense, sur la base de la position de place IFACI (Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne) – AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances en Entreprise) – IFA (Institut Français des Administrateurs) :

- ◆ la première ligne de défense est constituée des équipes opérationnelles et de leur hiérarchie, dont l’implication quotidienne est essentielle ;
- ◆ la deuxième ligne de défense regroupe l’Éthique, le Risk Management, le Contrôle Interne et la Qualité accompagnés d’entités et démarches supports ;
- ◆ la troisième ligne de défense est formée par l’Audit Interne.



Entités et démarches supports

Source : Manuel SMI.

2.3.2.2 Système de management intégré

Depuis 2011, FDJ a mis en place un système de management intégré qui lui permet de disposer d’un cadre structurant participant à la déclinaison opérationnelle des axes stratégiques et des engagements de chacun, dans le respect des normes et standards.

Le système de management intégré du groupe FDJ s’appuie sur des piliers fondamentaux : Qualité (sur la base de la norme ISO 9001 version 2015), Sécurité de l’Information (sur la base de la norme ISO 27001), Développement Durable-RSE (sur la base de la norme ISO 26000), santé et sécurité au travail (sur la base de la norme OHSAS 18001), Diversité et Bien-Être au travail, Sûreté et Continuité d’Activité.

Au cours de l’année 2018, FDJ a enrichi son système de management intégré et poursuivi son programme de déploiement, dans le respect des bonnes pratiques de Risk Management, de Contrôle Interne et d’Éthique. La démarche d’analyse des risques et des opportunités s’est poursuivie. Les certificats portant sur la Qualité et la Sécurité de l’Information ont été maintenus sur l’ensemble des périmètres respectifs en 2018.

Le déploiement se poursuivra en 2019 avec l’ambition de pérenniser les démarches en place, d’accompagner chaque entité dans le suivi de ses risques, de ses opportunités et des actions d’amélioration, de renforcer les actions en cours, d’élargir leur périmètre au sein de FDJ et de ses filiales pour ainsi contribuer efficacement à la maîtrise des activités et à l’amélioration des performances du groupe FDJ.



À date, les certifications du groupe FDJ sont les suivantes :

	Périmètre certifié	Sécurisation apportée / Atout de la démarche
Qualité – ISO 9001	La certification couvre les activités : - de la Direction des Opérations Commerciales depuis 2008 - du Département Tirage et de Promulgation des Résultats depuis 2017 - de la Filiale FGS France depuis 2004 - de la BZP depuis 2015	Identifier, définir et faire vivre ses processus et leurs interactions, les risques et les opportunités Garantir la satisfaction client (interne ou externe)
SMSI - Sécurité de l'Information – ISO 27001 / WLA SCS - Euromillions	La certification couvre : - FDJ depuis 2008 - la Filiale FGS France depuis 2017 - la Filiale PDJ depuis 2015 - la participation BZP ISO 27001 depuis 2016 - WLA SCS depuis 2014	Garantir la disponibilité, l'intégrité, la confidentialité et la traçabilité des informations et des systèmes informatiques Permettre l'exploitation du jeu Euro Millions
Jeu Responsable	La certification couvre le périmètre FDJ depuis 2009	Renforcer les réglementations / législations nationales en établissant des standards uniformes et cohérents pour les opérateurs de loteries en Europe
RSE – Jeu Responsable	La notation extra-financière couvre le périmètre FDJ depuis 2010	Assurer une réponse aux besoins et attentes des parties prenantes en termes de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)
Environnement ISO 14001	La certification couvre la participation BZP depuis 2017	Protéger l'environnement : système de management environnemental
EcoVadis	La note couvre le périmètre FDJ depuis 2018	La note EcoVadis reflète la qualité du système de gestion de la RSE. FDJ a obtenu le niveau gold
FSC Chain of Custody	La certification couvre la participation BZP depuis 2017	Label environnemental qui certifie que le bois provient de forêts ou des plantations gérées de manière responsable et durable (selon les principes FSC : gestion qui rencontre les besoins sociaux, économiques, écologiques et culturels des générations présentes et futures).
Qualité de Vie au Travail et Diversité	La certification couvre le périmètre FDJ depuis 2013 pour l'égalité professionnelle et 2017 pour la diversité	Témoigner de l'engagement en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle
Santé Sécurité au Travail (OHSAS 18001)	La certification couvre la participation BZP depuis 2016	Identifier et adresser les risques portant atteinte à la sécurité des biens ou des personnes ainsi que les situations d'urgence
Conditions de travail décentes (SA 8000)	La certification couvre la participation BZP depuis 2017	Garantir le respect des droits fondamentaux des travailleurs dans leurs opérations
PCI-DSS (Payment Card Industry Data Security Standard)	La certification couvre le périmètre FDJ depuis 2018	Norme demandée par les banques pour le site marchand FDJ, dans le cadre des moyens de paiement par cartes bancaires

Source : Manuel SMI.

Le système de management intégré propose deux modèles de description comme socle de fonctionnement :

- ♦ une description des activités du Groupe qui permet la maîtrise de ces dernières, la répartition des responsabilités et le pilotage des activités grâce aux indicateurs ;

- ♦ une modélisation par processus pour les activités certifiées ISO 9001.



2.3.3 Surveillance

La surveillance du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne est exercée, d'une part, par le Conseil d'administration à travers notamment son Comité d'Audit qui s'assure de sa pertinence et de son adéquation aux objectifs du groupe FDJ; et d'autre part, le Comité exécutif qui exerce son activité de surveillance du dispositif par des revues régulières des activités du Groupe et des risques auxquels il peut être exposé.

La Direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique participe également à cette surveillance. Sur la base de la cartographie annuelle des risques Groupe, elle élabore un programme annuel de ses travaux, validé par le Comité d'Audit, permettant d'effectuer la revue

périodique des principales activités du groupe FDJ et reporte de manière régulière au Comité d'Audit.

Sur l'exercice 2018, l'entité Audit Interne composée de quatre personnes a réalisé une douzaine de missions, correspondant au volume prévu dans le plan d'audit annuel. Ces missions ont porté sur l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne de la maison mère et des filiales ainsi que sur l'appréciation d'autres risques dans les domaines des systèmes d'information et des opérations de jeu. Il a également été mandaté pour des missions ponctuelles, principalement liées à des incidents ou dysfonctionnements ayant impacté l'activité du groupe FDJ en cours d'année.

2.3.4 Reporting sur les principaux risques et incertitudes

Le chapitre suivant décline les principaux risques et incertitudes, ainsi que les dispositifs de maîtrise associés, auxquels le groupe FDJ est exposé, les risques spécifiques liés à son activité d'opérateur de jeux, et les risques génériques liés à l'organisation d'un groupe.

	Stratégiques	Externes	Non-conformités	Opérationnels
Risques spécifiques à l'activité d'opérateur de jeux				
Conception des jeux			•	•
Fabrication et distribution des jeux		•		•
Fraudes via les jeux		•	•	•
Blanchiment via les jeux		•	•	•
Risques génériques				
Évolution de l'environnement réglementaire		•	•	•
Cybercriminalité		•		
Environnement concurrentiel	•	•		
Pilotage stratégique	•			
Pilotage budgétaire				•
Élaboration de l'information financière et comptable	•		•	•

2.3.4.1 Risques spécifiques

Le groupe FDJ se trouve exposé à des risques du fait même de son activité, notamment aux risques suivants :

- ◆ risque de conception des jeux ;
- ◆ risque dans la fabrication et la distribution des jeux ;
- ◆ risque d'erreur ou de fraude sur les jeux.

La sécurité des transactions et la rigueur des procédures de contrôle constituent pour le groupe FDJ deux impératifs incontournables. Elles répondent aux obligations d'intégrité des opérations de jeux imposées

par les pouvoirs publics. Elles sont assurées avec une fiabilité maximale, attendue par les joueurs, grâce à la mise en œuvre de techniques informatiques élaborées et à une sensibilisation régulière des différents acteurs de l'entreprise.

Par ailleurs, le Groupe participe, au sein des associations européenne et internationale des loteries, à la définition de bonnes pratiques et de standards d'intervention, fondés sur les règles de droit commun en matière d'achats, de sécurité des systèmes informatiques, etc. auxquelles s'ajoutent des obligations spécifiques à l'exercice de l'activité d'opérateur de loterie.

2.3.4.1.1 Risque de conception des jeux

L'intégrité, la sécurité et la fiabilité des opérations de jeux sont les trois objectifs assignés à FDJ en contrepartie des droits exclusifs qui lui accordés pour l'organisation et l'exploitation des jeux de loterie ainsi que des jeux de paris sportifs en points de vente. Cet objectif se traduit concrètement dans l'organisation et les procédures de l'entreprise. Les moyens mis en œuvre sont régulièrement évalués par des audits dans le cadre de diverses certifications internationales, qui traduisent la volonté de FDJ de mettre en œuvre les meilleures pratiques de sécurité de l'information ayant cours au sein des entreprises de manière générale, et plus particulièrement au sein des entreprises exploitant des jeux de loterie. Une attention particulière est aussi apportée à l'enrichissement et au renouvellement de l'offre de jeux, afin de répondre aux attentes des joueurs, tout en assurant l'intégrité financière des différentes gammes de jeux.

Les risques de contrepartie présentés par certaines formes de jeux résultent des écarts entre la part théorique des mises dévolue aux gagnants et le montant total des lots effectivement distribués. Ils sont couverts par un système de fonds de contrepartie dont les principes de fonctionnement sont définis par décret.

Ces risques sont pris en compte dans le cadre de la conception des jeux, ainsi que dans celui de leur autorisation par le Ministre chargé du Budget, qui est l'autorité de régulation des jeux et paris de FDJ sous droits exclusifs. L'ensemble de ces jeux et paris est en effet soumis à un régime d'autorisation préalable par le régulateur.

2.3.4.1.2 Risque dans la fabrication et la distribution des jeux

FDJ bénéficie du premier réseau de distribution de proximité de France : ce réseau doit être alimenté en supports de jeux répondant aux exigences de qualité attendues et dans les délais prévus.

De fait, une perturbation dans l'approvisionnement des points de vente, à la suite d'une défaillance, soit en amont dans l'acheminement des produits vers l'entrepôt central, soit dans la préparation des commandes au niveau de cet entrepôt, soit en aval dans le transport des produits vers le réseau de distribution, pourrait être préjudiciable à la réalisation des objectifs commerciaux.

Des actions de maîtrise sont en place afin de prévenir, détecter et gérer ce risque opérationnel.

Tout d'abord, les supports des jeux sont fabriqués par différents fournisseurs français et internationaux, en privilégiant le recours à plusieurs fournisseurs distincts pour chaque type de support de jeux. La qualité de ces supports est contrôlée aux différentes étapes clé de la fabrication par les fournisseurs eux-mêmes et par FDJ, mais également par des tiers externes (laboratoires, auditeurs externes, etc.).

Les produits sont acheminés vers les entrepôts FDJ par bateau et camion avec des plans de continuité en cas de situation inhabituelle. Des dispositifs de sécurité ont également été mis en œuvre afin de sécuriser les différentes étapes de l'acheminement des supports de jeu (fabrication, transport, stockage dans les entrepôts de FDJ).

La réception, le stockage et la préparation des commandes de supports de jeux, en particulier pour les jeux de grattage, sont soumis à différents contrôles quantitatifs et qualitatifs et les différents systèmes d'information permettent de suivre la localisation du stock et sa consommation, afin d'éviter toute rupture de stock.

Enfin, afin de garantir la continuité d'activité en cas de défaillance majeure de l'entrepôt central (événement naturel, accident industriel, etc.), un stock dit « de sécurité » est disponible sur un autre site dédié et permet de continuer l'approvisionnement national du réseau de distribution sur les principales références produits pendant plusieurs semaines, couvrant ainsi une période nécessaire à la refabrication et au réapprovisionnement en supports de jeux.

2.3.4.1.3 Risque d'erreur ou de fraude sur les jeux

Sécurité des jeux et surveillance des réseaux de distribution

Les obligations de FDJ en matière de lutte contre le blanchiment, les activités criminelles et la fraude, dans le cadre du monopole et de l'agrément pour l'offre en concurrence, conduisent cette dernière à renforcer, de façon permanente, les dispositifs de détection et de traitement d'anomalies au sein de ses opérations de jeux et de ses réseaux de distribution (points de ventes et numérique).

L'entité Sécurité des Jeux au sein de la Direction de la Sécurité a notamment pour mission :

- ◆ d'assurer l'intégrité et la sécurité des opérations de jeux dans les canaux de distribution (réseau de points de vente, canaux numériques, et inspections physiques des points de vente via l'intervention d'inspecteurs réseau chargés de couvrir le territoire national, y compris les DOM/COM), dans le cadre de la lutte contre la fraude et le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, ainsi que le contrôle de la régularité des accès aux jeux dans le cadre du canal numérique ;
- ◆ de garantir le respect des dispositions légales et réglementaires (obligation de vigilance, d'examen renforcé et de déclaration de soupçon à la cellule de Traitement du Renseignement et Action contre les Circuits Financiers clandestins (TRACFIN) en application de l'ordonnance n° 2016-1635 du 1^{er} décembre 2016 et le décret n° 2018-284 du 18 avril 2018 ayant transposé en droit français la 4^e directive européenne de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme).

FDJ rend compte au Ministre chargé du Budget, selon les modalités définies par celui-ci, des actions qu'elle met en œuvre pour appliquer le plan d'actions anti-fraude et anti-blanchiment tel qu'approuvé par le Ministre, et présente les actions envisagées pour l'année à venir. Ainsi, chaque année, elle communique un rapport au Ministre chargé du Budget et à TRACFIN.

La Commission consultative des jeux et paris sous droits exclusifs (COJEX) est saisie, pour avis, par le Ministre chargé du Budget, du plan d'actions et des actions de FDJ dans ces domaines.

Par ailleurs, pour les jeux en ligne soumis à agrément, FDJ rend compte annuellement à l'ARJEL des résultats des contrôles qu'elle réalise en matière de lutte contre les activités frauduleuses ou criminelles ainsi que contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

Pour les activités relevant du monopole, elle rend compte semestriellement au Service Central des Courses et Jeux de la Police Judiciaire dans le cadre de l'application des lignes directrices anti-blanchiment mises en place le 4 avril 2013.

En 2018, des inspections ont été réalisées au sein du réseau de vente par les inspecteurs du réseau, avec un taux de conformité de 91,5 %. En 2018, FDJ a pris l'option de modifier son système d'inspections des points de vente afin de mieux cibler son action, par la mise en place :

- ◆ d'un objectif de visite des points de vente du réseau au minimum une fois tous les deux ans, ainsi que le cas échéant sur signalement de la Direction commerciale qui assure également une veille ;
- ◆ d'un système complémentaire de visites dites « qualifiées » plus longues et abouties, sur la base de renseignements préalables beaucoup plus fournis afin de répondre à un objectif de « contextualisation » : il s'agit de travailler avec l'ensemble des acteurs de terrain afin de comprendre les enjeux locaux, l'environnement du point de vente, etc. et ainsi enrichir la qualité des signalements vers TRACFIN.

Erreur ou fraude sur les tirages

La réalisation des tirages est effectuée par FDJ en étroite relation avec sa filiale Française d'Images lorsqu'ils sont télévisés ou webdiffusés et sous la supervision de la Direction de la Sécurité.

Les tirages font l'objet de contrôles spécifiques et sont opérés sous le contrôle d'un huissier de justice, qui en certifie les résultats.

La promulgation des résultats est réalisée, après contrôle, sur des outils dédiés.

Erreur ou fraude dans le cadre du paiement des lots

FDJ a mis en place des procédures de paiement des lots strictes pour s'acquitter des obligations issues du décret n° 2015-741 du 24 juin 2015 pris pour l'application de l'article L.112-6 du Code monétaire et financier relatif à

l'interdiction du paiement en espèces de certaines créances et du décret n° 2015-1858 du 30 décembre 2015. Afin de maîtriser la sécurité des flux financiers, FDJ limite les paiements des petits lots en espèces en instaurant des seuils, inférieurs aux seuils légaux actuels, au-delà desquels les paiements s'effectuent obligatoirement par chèque ou par virement. Ainsi, à partir de 2 000 € de gains, les noms, prénoms, dates de naissance et scan de la pièce d'identité sont demandés aux gagnants. Afin de préparer l'évolution de la législation, dès le 1^{er} janvier 2019, FDJ collectera, dès la prise de jeu, l'identité des joueurs dont la mise est supérieure à 2 000 €.

Les gros lots sont payés dans le respect des conditions de confidentialité et de sécurité requises.

Les paiements de lots au-delà d'un seuil de 500 000 € ne sont effectués qu'après une analyse approfondie.

2.3.4.2 Risques génériques

FDJ doit faire face, comme toutes les entreprises, à un certain nombre de risques « génériques » indépendamment des spécificités liées à ses activités.

2.3.4.2.1 Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère

La présentation des risques suivants n'a pas vocation à être exhaustive, elle a pour but de fournir une meilleure compréhension de l'environnement dans lequel le groupe FDJ opère actuellement.

Environnement réglementaire

L'entreprise exerce ses activités dans un environnement réglementaire dont l'évolution peut l'exposer à des incertitudes et des risques s'ajoutant à ceux associés à ses métiers.

Les principales évolutions récentes modifiant en profondeur l'environnement dans lequel le Groupe opère sont :

- ◆ la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi « Sapin II »), qui est entrée en vigueur le 1^{er} juin 2017, impose notamment dans son volet anticorruption la mise en œuvre d'un plan de prévention et de détection de la corruption. Ce plan, comporte 8 obligations, déclinées opérationnellement par le groupe FDJ au sein d'un programme de conformité à l'Éthique des affaires, destiné à protéger l'entreprise, ses collaborateurs, ses dirigeants, à travers la sécurisation de ses activités au regard des risques de corruption ;
- ◆ le règlement européen 2016/679 sur la protection des données personnelles (dit « RGPD » ou « GDPR ») qui est entré en application le 25 mai 2018 impose notamment une transparence, une intégrité et une confidentialité des traitements effectués par FDJ, ainsi que la possibilité pour les personnes concernées d'exercer de nouveaux droits sur leurs données à caractère personnel. FDJ a adapté sa gouvernance et ses processus conformément au RGPD.





Des informations plus précises sur les dispositifs de maîtrise associés sont disponibles dans la déclaration de performance extra-financière, aux chapitres « 3.2 – Assurer la protection des données personnelles » et « 3.3 – Promouvoir une gestion d'entreprise éthique et lutter contre la corruption ».

Cybercriminalité

Des actes de malveillance, telle que la cybercriminalité, peuvent menacer l'intégrité des actifs du Groupe (ressources humaines, bâtiments, etc.).

Des moyens humains, matériels et immatériels sont déployés et maintenus au sein du Groupe, y compris dans le cadre du système de management de la sécurité de l'information (SMSI), afin de garantir la continuité d'activité et la protection des actifs.

Environnement concurrentiel

Bien que le cœur des activités du groupe FDJ soit réalisé sous droits exclusifs, le groupe FDJ évolue, pour certaines de ses activités (opérateur de paris sportifs en ligne, vente de technologies, services et jeux aux loteries...) dans un environnement concurrentiel, pouvant l'exposer à des pertes de parts de marchés ou de contrats. Le Groupe développe de nouvelles technologies et de nouveaux services et adapte son organisation, afin de rester compétitif et performant dans les offres qu'il propose, et ce, dans le respect des lois et réglementations relatives à la concurrence, des réglementations spécifiques aux opérateurs de paris sportifs en ligne, et aux politiques internes au groupe FDJ, notamment en termes de Jeu Responsable.

2.3.4.2.2 Pilotage du Groupe

Budget

L'entreprise procède annuellement à l'actualisation de son plan d'affaires. Un cadrage économique et financier de l'année à venir est élaboré à partir de ces travaux pour la construction du budget. Ce dernier est préparé par les Directions opérationnelles sous le pilotage du Pôle Performance Finances et Régulation, approuvé par la Direction Générale, avant d'être validé par le Conseil d'administration. Au cours de l'exercice, l'entreprise procède à un certain nombre d'actualisations de son budget, appelées prévisions de fin d'année (PFA), qui sont soumises à l'approbation de la Direction Générale.

Par ailleurs, des reportings mensuels sont établis par les contrôleurs de gestion de FDJ SA et de ses filiales afin d'apporter un éclairage exhaustif au management opérationnel sur la base des clôtures mensuelles et des informations remontées par les Directions. Ces reportings permettent le suivi régulier de la réalisation des objectifs établis au budget et dans la feuille de route des projets, et des indicateurs opérationnels.

Filiales

Les sociétés du Groupe, à l'exception de la Société de Gestion de L'Échappée et de l'Association l'Échappée, de la Beijing Zhongcai Printing Co Ltd, de la société Services aux Loteries en Europe, de la société National Lotteries Common Services et de la Lotteries Entertainment Innovation Alliance, pour lesquelles FDJ détient uniquement une participation, sont dirigées par des représentants de FDJ. Leur stratégie est coordonnée avec celle de la maison-mère.

Les filiales recourent, autant que de besoin, aux services support de FDJ que sont la comptabilité, les achats, le juridique, les ressources humaines. Leurs activités entrent par ailleurs systématiquement dans le champ d'intervention de la Direction Audit, Risques, Contrôles, Qualité et Éthique.

2.3.4.2.3 Élaboration de l'information financière et comptable de la société mère

Organisation de la fonction comptable et financière

L'information comptable et financière est élaborée par le Pôle Performance Finances et Régulation, rattaché à la Direction Générale de FDJ, et particulièrement par les entités suivantes :

- ◆ la Direction Comptabilités et Trésorerie garantit la régularité et la sincérité des états financiers individuels et consolidés, rend compte de la situation financière du Groupe auprès des instances de gouvernance ;
- ◆ la Direction Pilotage de la Performance, assistée de contrôleurs de gestion affectés à chaque Direction et filiale, analyse les résultats sur un axe analytique ;
- ◆ la Direction de la Régulation et des Affaires Européennes s'assure de la conformité aux textes réglementaires de la répartition des mises de chaque jeu, ainsi que de l'intégrité financière des jeux.

La loi du 12 mai 2010 impose aux opérateurs de jeux en ligne d'établir dans leur comptabilité interne des comptes séparés respectivement au titre des jeux et paris proposés dans le cadre des agréments délivrés au titre de la loi et au titre des autres activités en France et à l'étranger. Pour les opérateurs titulaires de droits exclusifs comme FDJ, la séparation des comptes vise la séparation des comptes des activités en monopole et des activités en concurrence. Ainsi, FDJ produit chaque année, dans le cadre de sa comptabilité analytique, un compte d'exploitation distinct pour son activité ParionsSport En Ligne.

Références générales

Depuis le 31 décembre 2008, les comptes consolidés du groupe FDJ sont établis conformément au référentiel comptable international IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté par l'Union Européenne.

Procédure d'arrêté des comptes

Une note de clôture est émise chaque année. Elle précise le calendrier des principales échéances et identifie les éventuels changements législatifs et normatifs impactant l'arrêté comptable. Un reporting des points en suspens est établi quotidiennement afin de s'assurer de l'absence de points de blocage et d'en contrôler le suivi.

Périodicité des arrêtés

L'entité Reporting Financier Groupe établit un arrêté des comptes consolidés semestriel. La clôture des comptes de FDJ et du Groupe est réalisée au 31 décembre de chaque année.

Procédures de maîtrise et de collecte des engagements hors bilan

Les procédures prévoient la mise à jour systématique de la liste des engagements hors bilan lors de la signature de tout nouveau contrat, convention ou autre opération devant être mentionnée. FDJ procède à une mise à jour semestrielle de ses engagements hors bilan.

Établissement de comptes périodiques

Des comptes consolidés Groupe sont établis tous les mois. Les comptes semestriels font l'objet d'un examen limité des Commissaires aux Comptes.

Procédures d'élaboration de la consolidation des comptes

Les principes de consolidation sont présentés dans le rapport financier. Les comptes consolidés établis à la fin du premier semestre et en fin d'exercice par la Direction Comptabilités et Trésorerie sont arrêtés par le Conseil d'administration. Ils font l'objet d'une certification annuelle, ainsi que de travaux de revue limitée sur les comptes consolidés semestriels par les Commissaires aux Comptes.





2.4

Déclaration de performance extra-financière 2018

2.4.1 Introduction	72	2.4.6 Territoires	95
2.4.1.1 Missions de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)	72	Soutien de FDJ aux territoires	95
2.4.1.2 Gouvernance RSE	72	Contribution économique et sociale de FDJ (étude BIPE)	96
2.4.1.3 Parties prenantes	73	2.4.7 Environnement	97
2.4.1.4 La déclaration de performance extra-financière et son architecture	73	Mesurer l'impact carbone de FDJ	97
2.4.2 Jeu Responsable	75	Mener un plan de réduction carbone à horizon 2025	98
2.4.2.1 Faire obstacle au jeu des mineurs	75	Sensibiliser à la réduction carbone	98
2.4.2.2 Prévenir le jeu excessif	77	2.4.8 Objectifs du Développement Durable (ODD)	99
2.4.2.3 Innover de manière responsable	79	2.4.9 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du Groupe	100
2.4.3 Intégrité	81	2.4.10 Annexe : indicateurs de suivi complémentaires	104
2.4.3.1 Lutter contre la fraude et le blanchiment	81		
2.4.3.2 Assurer la protection des données personnelles	82		
2.4.3.3 Promouvoir une gestion d'entreprise éthique et lutter contre la corruption	82		
2.4.3.4 Lutter contre la manipulation des compétitions sportives	84		
2.4.3.5 Favoriser les achats responsables	85		
2.4.4 Ressources humaines	87		
2.4.4.1 Garantir une bonne gestion des compétences	87		
2.4.4.2 Promouvoir un dialogue social constructif	88		
2.4.4.3 Renforcer la diversité et l'égalité professionnelle	88		
2.4.4.4 Soutenir la qualité de vie au travail	91		
2.4.4.5 Assurer la confiance dans la gouvernance interne	92		
2.4.5 Solidarité	92		
2.4.5.1 S'engager dans des actions citoyennes	92		
2.4.5.2 Dialoguer avec les parties prenantes	94		


**Performance et responsabilité
sociétale sont au cœur
de la stratégie
de développement de FDJ**




2.4.1 Introduction

2.4.1.1 Missions de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE)

FDJ est l'héritière de la Loterie nationale qui a vu le jour en 1933 pour venir en aide aux victimes de la Grande Guerre et des calamités agricoles. Depuis sa création, la responsabilité sociétale est inscrite au cœur de son modèle.

Le modèle de jeu de FDJ est extensif, récréatif et responsable :

- ◆ extensif car il s'adresse à un large bassin de joueurs ;
- ◆ récréatif puisqu'il s'appuie sur une offre de jeux diversifiée pour une pratique modérée ;
- ◆ responsable, à travers la politique de prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs volontariste menée par FDJ.

Il est aussi bénéfique à la collectivité : près de 90 % des mises collectées sont redistribuées aux joueurs et au budget de l'État. Par ailleurs, FDJ rémunère ses détaillants à hauteur de 5,2 % des mises.

Par la loi, au nom de la protection de l'ordre public et de l'ordre social, FDJ a reçu pour mission de canaliser dans un circuit contrôlé et sûr, la demande de jeu du grand public et de prévenir les effets potentiellement négatifs de l'activité de jeu d'argent et de hasard.

Dans le prolongement de ces missions d'intérêt public, FDJ a développé depuis 2005 une politique de Jeu Responsable. Elle constitue le socle de sa responsabilité sociétale. L'entreprise souhaite se positionner comme un leader et une référence dans la promotion d'un modèle de jeu à même de créer une performance durable et responsable et bénéficiant à l'ensemble de ses parties prenantes.

2.4.1.2 Gouvernance RSE

La politique générale de RSE du groupe FDJ a été élaborée en appliquant la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations. Elle a pour but d'appliquer et de faire partager à l'ensemble du Groupe les orientations décidées par la Direction Générale en matière de RSE. Cette politique RSE est ainsi pleinement intégrée à la gouvernance et à la stratégie de l'entreprise.

Elle s'insère comme un des piliers du système de management intégré (SMI) de l'entreprise (2.3 Gestion des risques). Le SMI permet d'acculturer les collaborateurs aux enjeux RSE et de faciliter le déploiement effectif des actions RSE au sein du Groupe dans le respect des normes et des standards.

La RSE participe à la transformation de l'entreprise et s'inscrit au cœur de ses orientations stratégiques. L'intégration de la RSE au cœur de la stratégie de FDJ est également illustrée par l'inclusion de critères RSE, liés à la

démarche de Jeu Responsable, parmi les critères déterminant la part de rémunération variable des mandataires sociaux de l'entreprise.

Sur le plan opérationnel, FDJ définit chaque année des actions RSE prioritaires. Elles sont validées et suivies par les instances décisionnaires de l'entreprise : le Comité exécutif puis le Comité Développement Durable (comité spécialisé du Conseil d'administration de l'entreprise).

Depuis 2012, le Comité Développement Durable (Comité DD) a pour mission d'examiner :

- ◆ la politique RSE de l'entreprise dans son ensemble et en particulier les actions en matière de Jeu Responsable ;
- ◆ l'articulation entre les actions engagées en la matière et la stratégie de l'entreprise ;
- ◆ l'action de la Fondation d'entreprise.

Il rend compte de ses travaux au Conseil d'administration. Il peut par ailleurs être saisi de toute autre mission régulière ou ponctuelle que lui confie le Conseil d'administration et peut, en outre, suggérer au Conseil d'administration de le saisir de tout point particulier lui apparaissant nécessaire ou pertinent.

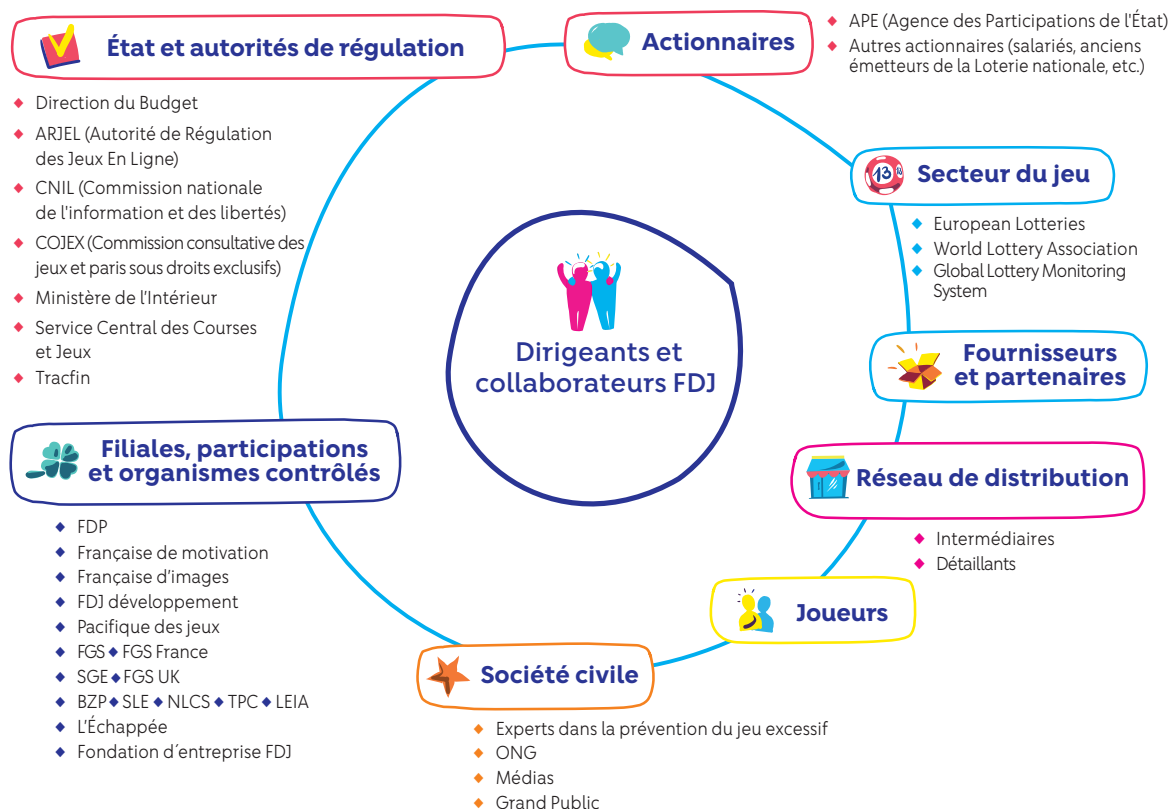
Le Comité exécutif arrête le plan d'action Jeu Responsable soumis aux autorités de régulation pour approbation ainsi que le bilan des actions RSE de l'année écoulée et les priorités à venir. En tant que responsable du Développement Durable et membre du Comité exécutif, la Directrice de la Communication et du Développement Durable de FDJ contribue à ces échanges et anime ces discussions. Les priorités 2018 concernent le Jeu Responsable, la diversité & qualité de vie au travail (QVT), l'Éthique et l'intégrité, la protection des données personnelles, l'environnement et la solidarité.

La Direction RSE est en charge de mettre en œuvre les actions RSE dans l'ensemble du Groupe en garantissant la cohérence. Dans le cadre de cette fonction, elle assure les tâches suivantes :

- ◆ préparer et animer les Comités Développement Durable ;
- ◆ concevoir et porter le plan d'actions Jeu Responsable soumis chaque année à l'approbation des autorités de régulation et rendre compte de son exécution ;
- ◆ participer à la définition, à la mise en œuvre et à la coordination des actions menées ;
- ◆ établir les tableaux de bord de pilotage et de performance ;
- ◆ communiquer à tous les acteurs internes et externes, la politique RSE de l'entreprise (enjeux, objectifs à atteindre et résultats obtenus).

2.4.1.3 Parties prenantes

La politique RSE de FDJ est construite et animée en lien avec ses parties prenantes internes (Conseil d'administration, Comité exécutif, collaborateurs) et externes (joueurs, détaillants, régulateurs, fournisseurs, société civile, etc.). Un dialogue nourri et approfondi permet d'intégrer leur expertise et leur expérience et d'enrichir les actions menées.



Ce dialogue prend des formes variées et s'appuie sur certaines instances dédiées (2.4.5.2 Dialoguer avec les parties prenantes).

2.4.1.4 La déclaration de performance extra-financière et son architecture

La transposition de la Directive européenne relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises est intervenue avec l'adoption de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour son application. Ces textes modifient les dispositions du Code de commerce relatives à la publication d'informations non financières (article L. 225-102-1). Dans ce cadre, FDJ a remplacé son rapport RSE par une déclaration de performance extra-financière (DPEF) qui présente notamment le modèle d'affaires, l'analyse des risques RSE de l'entreprise ainsi que les politiques, les plans d'actions et les indicateurs de performance associés.

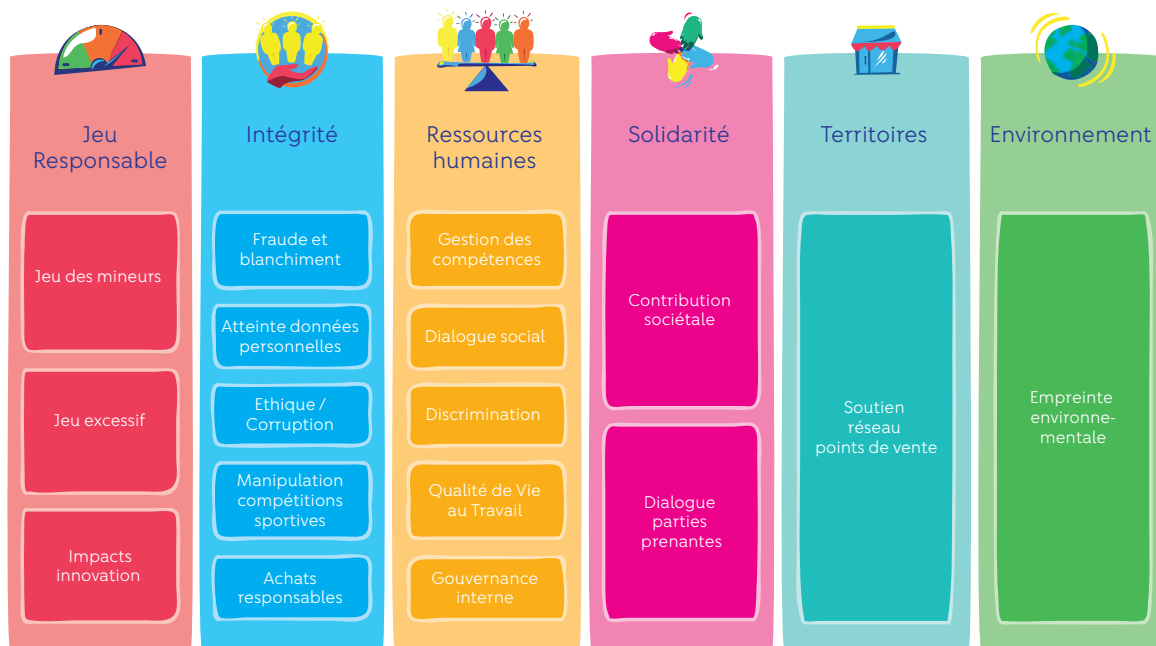
Le modèle d'affaires (informations financières et extra-financières) est présenté pour la deuxième année consécutive et présenté dans un chapitre dédié du rapport intégré (partie modèle d'affaires).

Pour définir son univers de risques RSE (social, sociétal, environnemental, lutte contre la corruption et droits de l'homme), FDJ s'est notamment appuyée sur l'analyse de matérialité RSE réalisée en 2017, sur les enjeux extra-financiers propres à son secteur d'activité, sur la cartographie annuelle des risques du Groupe ainsi que sur les thématiques présentées au II. de l'article 2 du décret d'application et au III. de l'article 1 de l'ordonnance transposant la Directive européenne.

L'évaluation des 17 principaux risques RSE susceptibles d'impacter FDJ a été conduite selon une méthodologie d'identification et d'évaluation impliquant les parties prenantes internes représentatives des différents métiers de l'entreprise. Ces risques RSE ont été validés en novembre 2018 par le Comité Développement Durable. Cette analyse a permis de mettre en exergue six grandes thématiques de risques RSE : le Jeu Responsable, l'Intégrité, les Ressources Humaines, la Solidarité, les Territoires et l'Environnement.

Les 17 principaux risques RSE sont répartis au sein de ces six grandes thématiques et sont présentés dans le schéma ci-dessous.

★ Les 17 risques RSE de l'entreprise



La DPEF est composée de six chapitres correspondant aux six thématiques, chacune d'entre elles présente les risques associés. Pour chacun d'entre eux, est présenté un bilan des initiatives menées pour limiter l'impact du risque considéré, un plan d'actions associé pour l'année à venir et un ou des indicateurs de mesure de performance ⁽¹⁾, le cas échéant.

(1) Pour information, une annexe sur le site www.groupefdj.com intègre un tableau d'indicateurs complémentaires à ceux présentés dans la DPEF.

2.4.2 Jeu Responsable

FDJ opère sur le secteur des jeux d'argent et de hasard, secteur réglementé au regard des risques spécifiques qu'il comporte en termes de préservation de l'ordre public notamment et l'ordre social, à travers la prévention des comportements de jeu excessif et le jeu des mineurs.

Depuis 2012 et pour la troisième fois consécutive, FDJ s'est vu attribuer la note de 100 % de conformité dans le cadre de la certification triennale sur le Jeu Responsable prévue par l'Association européenne des loteries (European Lotteries). Elle a été délivrée par l'AFNOR fin 2018. Ce niveau maximal de certification conforte FDJ comme l'acteur français de référence en matière de Jeu Responsable dans le domaine des jeux d'argent et de hasard et comme l'un des leaders européens dans le secteur des loteries.

Conformément aux dispositions réglementaires applicables à ses activités de jeux de loterie et de paris sportifs sous droits exclusifs, FDJ est tenue de soumettre chaque année au Ministre chargé du Budget pour approbation, après avis de la COJEX, commission consultative composée de représentants des autorités publiques et d'experts en addictologie, son « plan d'actions en vue de prévenir le jeu excessif et le jeu des mineurs et de favoriser une pratique raisonnable du jeu ».

Le plan d'actions Jeu Responsable de FDJ s'inscrit dans une dynamique d'amélioration et de renforcement continus des dispositifs mis en œuvre. Il tient compte des préoccupations exprimées par ses parties prenantes. L'ensemble de ces initiatives, qu'elles soient menées directement par FDJ ou à travers des partenariats, s'inscrit dans un cadre éthique clair élaboré avec ses partenaires depuis une dizaine d'années. Ce cadre éthique s'appuie sur la reconnaissance, d'une part, de la responsabilité de FDJ concernant la réduction des impacts négatifs potentiels liés à son activité, et d'autre part, des limites de son rôle en matière de prévention, en tant qu'opérateur, par rapport à celui des acteurs de santé publique.

2.4.2.1 Faire obstacle au jeu des mineurs

Les actions menées pour lutter contre le jeu des mineurs couvrent trois domaines :

- ◆ la formation et l'accompagnement des détaillants et de la force de vente ;
- ◆ l'information et la sensibilisation du grand public ;
- ◆ le contrôle et l'évaluation de l'application de l'interdiction de vente de jeu aux mineurs.

Formation de la force de vente et des détaillants

La prévention du jeu des mineurs est un axe central de la formation des détaillants et de la force de vente. FDJ forme et accompagne l'ensemble des acteurs commerciaux de façon permanente et suivie, en s'appuyant sur des dispositifs pérennes ou plus ponctuels liés notamment au calendrier des grands événements sportifs.

En 2018, elle a poursuivi ses actions en la matière :

- ◆ optimisation de la formation des nouveaux détaillants dispensée dans les agences commerciales, afin de faciliter, grâce à un dispositif plus interactif et concret – témoignages d'experts et de détaillants – l'appropriation des sujets de prévention ;
- ◆ poursuite de la campagne de formation individuelle des détaillants qui consiste à former, sur trois ans, l'ensemble des détaillants au refus de vente aux mineurs. Cette formation est dispensée par les commerciaux dans les points de vente sur la base de contenus animés intégrés sur tablette tactile. Cette campagne a permis de former plus de 13 000 détaillants (juillet 2017-juillet 2018), soit plus de 40 % du réseau de détaillants. Il s'agit d'un engagement clef de la part de la force de vente.

La finalisation de ce plan triennal de formation se déroulera en 2019 ;

- ◆ déploiement d'un dispositif spécifique de formation des points de vente commercialisant l'offre de paris sportifs. Cette formation, dispensée à l'occasion de la Coupe du Monde de la FIFA 2018, avait pour objectifs de :
 - sensibiliser ces détaillants aux spécificités de la prévention du pari sportif chez les mineurs, en particulier chez les adolescents,
 - renforcer leur attention à cette problématique pendant cette période particulièrement sensible liée à l'engouement des publics jeunes pour le sport. Au total, plus de 5 000 détaillants ont ainsi été formés collectivement au sein des agences commerciales au premier semestre 2018.





Information préventive à destination du grand public

Depuis de nombreuses années, la sensibilisation du public à l'interdiction du jeu des mineurs est un volet important de l'action de FDJ. Celle-ci se déploie sur plusieurs canaux de diffusion afin de maximiser la portée des messages diffusés.

L'élaboration des différentes actions d'information préventive s'inscrit dans le cadre d'un dialogue régulier avec l'ensemble de ses parties prenantes. Les échanges avec les experts en addictologie et les organisations sont organisés au sein du Laboratoire sociétal (2.4.5.2 Dialoguer avec les parties prenantes).

Tout au long de l'année 2018, de nombreux dispositifs d'information préventive sur le jeu des mineurs ont été mis en œuvre au travers de dispositifs associés aux campagnes publicitaires commerciales ou déployés à l'occasion d'événements.

Sur le plan média, parallèlement à la campagne commerciale ParionsSport lancée à l'occasion de la Coupe du Monde de la FIFA, FDJ a réalisé un film court de 10 secondes relayant le message de prévention « - 18 ans, le sport on le vit, le pari on oublie ». Le spot a été diffusé pendant la compétition, sur des chaînes généralistes et à des heures de grande écoute.

FDJ a poursuivi cette nouvelle démarche de prévention intégrée à l'occasion du relancement du jeu de grattage Morpion en septembre 2018 et à l'occasion des fêtes de fin d'année avec les Pochettes Cadeaux.

FDJ a également déployé plusieurs actions d'information préventive dans de nouveaux lieux comme les festivals de musique (Lolapalooza), sur les aires d'autoroutes durant les grands week-ends de chassé-croisé des vacances d'été ou encore sur la « Tournée du littoral » (un car podium a proposé sur 20 plages du littoral des animations commerciales accompagnées d'animations autour de la prévention du jeu des mineurs).

Contrôle du réseau de point de vente

La vérification du respect par les détaillants de l'interdiction de vente des jeux aux mineurs constitue une priorité pour FDJ. L'entreprise s'appuie sur une équipe de 12 inspecteurs contrôlant la mise en œuvre sur le terrain des obligations relatives au Jeu Responsable et en particulier celles portant sur la prévention du jeu des mineurs.

En 2018, la démarche d'inspection du réseau a évolué afin de renforcer le suivi des contrôles et cibler davantage les points de vente. Ce nouveau dispositif prévoit ainsi que les points de vente pour lesquels une vente de jeu à un mineur a été constatée au cours d'une inspection menée dans l'année fassent l'objet d'un second contrôle la même année.

À l'issue de ces contrôles, des échanges et retours plus réguliers sont également assurés par les inspecteurs afin de développer une approche plus pédagogique à l'égard des détaillants.

Respect des critères Jeu Responsable

Ces contrôles réalisés par les inspecteurs ont pour objet de vérifier le respect par les détaillants des critères de Jeu Responsable prédéterminés. Depuis 2014, les détaillants FDJ bénéficient d'un bonus complémentaire de rémunération de 0,2 % dit « Bonus Jeu Responsable ». Son obtention est conditionnée à l'atteinte de ces critères qui incluent un volet spécifique sur la prévention du jeu des mineurs.

En 2018, le niveau de conformité globale aux critères Jeu Responsable a progressé de 0,9 point par rapport à 2017, passant de 90,6 % à 91,5 %. Ce niveau élevé souligne l'engagement du réseau ainsi que la force de vente dans l'application de la politique de Jeu Responsable. Le détaillant se voit sanctionné d'un retrait automatique de 100 % de son bonus Jeu Responsable en cas de vente d'un jeu FDJ à un mineur constatée par l'inspecteur.

En 2018, de manière complémentaire à ces inspections, et suites à de premières expérimentations menées depuis 2015, FDJ a déployé un dispositif de contrôle additionnel afin de mesurer de manière plus précise la réalité de la vente de jeux d'argent aux mineurs dans le réseau. Ces actions, menées en partenariat avec la SEDAP (Société d'Entraide et d'Action Psychologique – Centre d'addictologie de Dijon), consistent en des visites inopinées au cours desquelles des mineurs entrent seuls dans les points de vente pour tenter d'acheter un jeu d'argent⁽¹⁾. La démarche est basée sur la pédagogie et sur l'accompagnement des points de vente. C'est la raison pour laquelle ces tests sont conduits après formation des détaillants au refus de vente aux mineurs. Les points de vente non conformes lors de ces tests font l'objet de contrôles renforcés l'année suivante.

(1) Dans un souci de protection, les mineurs participants sont sollicités sur une période de 10 jours maximum avec un point d'étape et de suivi par la SEDAP au bout de 5 jours. Les actions sont programmées tout au long de l'année du lundi au samedi et interrompues un mois l'été – du 23 juillet au 26 août cette année.

★ Taux de conformité globale aux critères Jeu Responsable et Sécurité



La conformité globale des points de vente s'établit au regard des critères comportementaux, commerciaux, contractuels ou réglementaires. L'implication de la force de vente et les points d'échanges réguliers entre l'inspection et les secteurs commerciaux en 2018 contribuent à la progression de ce résultat.

2.4.2.2 Prévenir le jeu excessif

La prévention des comportements excessifs de jeu et la détection et l'accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité constituent le second axe majeur des actions menées par FDJ pour promouvoir un Jeu Responsable.

FDJ continue à renforcer ses actions en la matière selon six axes :

- ◆ le contrôle de son offre de jeu ;
- ◆ l'accompagnement des joueurs et le suivi de leurs pratiques ;
- ◆ la formation des détaillants et de la force de vente ;
- ◆ l'information préventive sur les risques liés aux comportements excessifs de jeu ;
- ◆ la détection et l'orientation des personnes en situation de vulnérabilité ;
- ◆ l'accompagnement des grands gagnants.

Évaluation de l'offre de jeu et des actions publi-promotionnelles

L'évaluation de l'offre de jeu et des actions publi-promotionnelles s'inscrit dans un processus d'interaction étroite entre les équipes Jeu Responsable et Marketing de FDJ mais aussi avec ses parties prenantes. Ce processus vise à assurer l'équilibre entre la canalisation de la demande de jeu vers des offres

attractives et la protection des joueurs, qui est également contrôlé par le régulateur dans le cadre du régime d'autorisation préalable par l'État auquel est soumis l'ensemble des jeux et paris sous droit exclusifs de FDJ. Ce processus s'appuie notamment sur une phase d'expérimentation permettant, durant la phase de test d'un jeu, d'effectuer un suivi continu et détaillé du comportement des joueurs et d'identifier d'éventuelles évolutions à apporter au jeu, au service de pratiques récréatives.

Un comité d'experts de l'offre de jeu composé de plusieurs profils – addictologie, psychiatrie, psychologie, sciences humaines – est consulté régulièrement sur les innovations marketing des jeux, ainsi que sur de nouveaux services proposés aux joueurs et de prévention. Les analyses et points d'attention soulignés par les experts conduisent, selon les cas, à ajuster certains paramètres des offres de jeu et/ou à réaliser des études complémentaires.

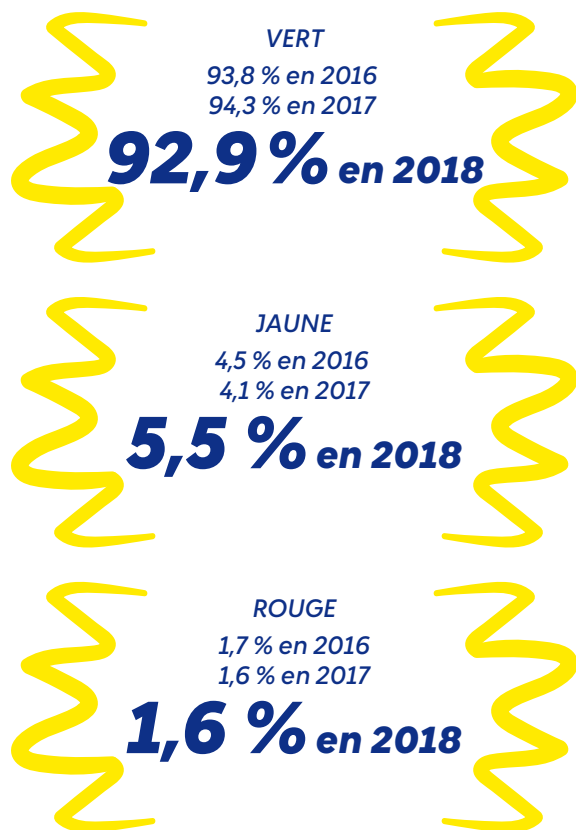
Outils d'accompagnement des joueurs

FDJ met à la disposition de ses joueurs plusieurs outils de suivi et contrôle de leurs pratiques de jeu en ligne sur les sites fdj.fr et ParionsSport En Ligne :

- ◆ *Playscan*[™], développé par la loterie suédoise Svenska Spel évalue le niveau de risque associé à la pratique du jeu en ligne. Mise en service en avril 2018, la dernière version de Playscan analyse désormais la pratique de jeu des joueurs de manière globale (contre une évaluation par gamme de jeu auparavant) et sur une période d'observation plus courte (5 semaines contre 10 auparavant). Elle permet de mettre en œuvre plus rapidement des dispositifs d'accompagnement ;
- ◆ des modérateurs de jeu permettant aux joueurs de se fixer des limites. Ces limites, qui concernent notamment les versements sur le compte de joueurs ou leurs mises, dont certaines sont obligatoires, aident les joueurs à contenir leurs pratiques de jeux. Depuis début 2018, FDJ a complété son dispositif en mettant en service un nouveau modérateur contraignant visant à plafonner à 150 € par jour le montant joué sur fdj.fr pour les joueurs dont la pratique de jeu présente le plus de risques. Une évaluation de l'impact de ce nouveau modérateur à long terme sur la pratique de jeu sera réalisé en 2019 ;
- ◆ au-delà de ces mesures, le joueur peut également s'auto-exclure temporairement ou définitivement.



★ Évaluation Playscan



Playscan analyse les pratiques de jeu online pour les joueurs sur les 5 dernières semaines (fdj.fr et ParionsSport En Ligne). Le taux annuel présenté est une moyenne des taux observés le dernier jour du mois commercial.

Les joueurs évalués en vert ont une pratique ne présentant pas de risque. Les joueurs évalués en jaune ont une pratique présentant un risque modéré de développer un problème de jeu. Les joueurs évalués en rouge ont une pratique présentant un risque plus élevé de développer un problème de jeu. La grande majorité des joueurs ont un statut Playscan vert. La mise en service de la nouvelle version de Playscan en avril 2018 peut expliquer la légère variation des joueurs ayant un statut jaune entre 2017 et 2018.

Formation des collaborateurs, des détaillants et de la force vente

Depuis fin 2016, FDJ forme ses collaborateurs aux enjeux de la politique Jeu Responsable sous la forme d'un COOC – Corporate Open Online Course – dont les contenus sont largement consacrés à la prévention du jeu excessif et du jeu des mineurs. Son déploiement progressif s'est poursuivi en 2018.

À l'image des dispositifs de formation prévus pour renforcer l'application de l'interdiction du jeu des mineurs, FDJ continue de sensibiliser et de former ses détaillants ainsi que sa force de vente aux enjeux liés aux comportements de jeu excessif. En 2018, la refonte des sessions de formation des nouveaux détaillants a également intégré un volet sur la prévention du jeu excessif. Les contenus de celui-ci ont été adaptés pour être plus interactifs et faciliter la compréhension et l'appropriation des sujets de prévention.

Information préventive à destination du grand public

Développée depuis plusieurs années, la démarche d'information en ligne pour prévenir le jeu excessif a été marquée en 2018 par l'évolution des contenus Jeu Responsable sur les sites marchands de FDJ afin de les rendre plus explicites et plus attractifs.

Fin 2018, FDJ a également lancé sur le canal digital, une campagne pilote de communication Jeu Responsable centrée sur la prévention du jeu excessif et reposant sur la valorisation des outils d'accompagnement des joueurs mis à leur disposition pour les aider à conserver une pratique récréative (2.4.2.2 Outils d'accompagnement des joueurs). Ce dispositif vient s'ajouter aux campagnes déjà réalisées sur le jeu des mineurs.

Détection et orientation des personnes en situation de vulnérabilité

Depuis plusieurs années, FDJ a développé des dispositifs destinés à identifier, puis orienter les personnes en situation de vulnérabilité. Ces actions reposent sur un système de détection et de gestion des situations à risque qui nécessitent la formation des collaborateurs et des détaillants exposés.

Afin de détecter et gérer les situations atypiques et de risques potentiels, des instances collégiales composées de représentants des différents métiers impliqués (dont l'équipe Jeu Responsable) se réunissent pour traiter les cas concernant les détaillants et les joueurs. Ces actions visent notamment à orienter les personnes en situation de vulnérabilité vers des structures d'accompagnement des joueurs (SOS Joueurs, etc.) ou des acteurs du monde sanitaire et social au niveau local (CSAPA – Centre de soin, d'accompagnement et de prévention en addictologie).

Dans le cadre de la gestion de certaines situations individuelles de vulnérabilité, FDJ incite les personnes à se rapprocher de ces structures et/ou agir conjointement avec elles, pour favoriser une prise en charge adaptée. Chacune de ces lignes d'écoute partenaires de FDJ (SOS Joueurs, e-Enfance, CRÉSUS et l'Institut du Jeu Excessif) apporte, dans son domaine respectif, des compétences spécifiques permettant aux personnes en situation de vulnérabilité de trouver l'aide et les outils adaptés.

FDJ met également à disposition de ses joueurs via ses sites, les coordonnées de lignes d'écoute et de structures d'accompagnement référentes sur le jeu problématique qui proposent des espaces d'information spécialisés, comme le portail internet Addict'Aide développé par le Fonds Actions Addiction.

En 2019, dans le même souci de renforcement de son dispositif sur le terrain, FDJ constituera au sein de ses agences commerciales présentes sur tout le territoire français, un réseau de référents sur la thématique du Jeu Responsable. Ces référents joueront le rôle de relais de terrain et de canal d'information dans le cadre du traitement des situations de vulnérabilités. En fin d'année, le dispositif a été testé dans quatre zones et sera progressivement déployé sur l'ensemble du territoire en 2019.

★ **Sommes reversées dans le cadre des partenariats Jeu Responsable**



Les actions de mécénat sont menées avec des partenaires du monde associatif, sanitaire et social et de la recherche. Les sommes reversées dans le cadre des partenariats Jeu Responsable sont stables à un niveau d'environ 1 M€ :

- ◆ **30 %** des dotations ont été dédiées aux lignes d'écoute ;
- ◆ **30 %** aux actions de prévention portées par des grands acteurs de la solidarité et de l'éducation (RdRD) ;
- ◆ **40 %** pour le financement de la recherche scientifique et de la diffusion des connaissances.

Accompagnement des grands gagnants

En 2018, 390 joueurs ont gagné plus de 500 k€ en jouant à des jeux FDJ (soit plus d'un gagnant par jour). Ces grands gagnants sont accompagnés – s'ils le souhaitent –

par FDJ au moment du paiement, de manière individuelle et sur mesure, et collectivement sur une durée de cinq ans par le biais d'ateliers thématiques. L'accompagnement a pour but de prendre en compte les impacts du gain dans la vie des nouveaux millionnaires, notamment concernant la gestion financière et émotionnelle en lien avec cette nouvelle situation. Cette démarche d'accompagnement des grands gagnants permet notamment à FDJ de mieux connaître ses clients et leurs pratiques de jeu. Lorsque l'entreprise identifie un risque de comportement excessif de jeu chez un grand gagnant, la remise du gain est l'occasion d'une sensibilisation, notamment au regard de sa nouvelle situation financière qui peut entraîner des risques supplémentaires. Un expert FDJ du Jeu Responsable peut dans ces cas être présent lors de la remise du gain.

Plus généralement, FDJ est l'une des rares loteries au monde à proposer à ses gagnants (> 1 M€) un dispositif d'accompagnement aussi vaste. Il a pour but de prendre en compte les impacts du gain dans la vie des nouveaux millionnaires, notamment concernant la gestion financière et émotionnelle en lien avec cette nouvelle situation.

2.4.2.3 Innover de manière responsable

La politique de Jeu Responsable de FDJ s'applique à tous les stades de l'activité. Avant, pendant et après la commercialisation d'un jeu, des dispositifs adaptés accompagnent le développement et la commercialisation de l'offre pour promouvoir une pratique récréative. Un processus spécifique garantit ainsi au niveau opérationnel la prise en compte des enjeux de prévention des comportements excessifs de jeu dans le cadre des innovations produites par l'entreprise (2.4.2.2 Prévenir le jeu excessif).

Au stade de la conception d'un nouveau jeu et/ou d'une innovation dans la mécanique d'un jeu existant, le niveau d'attractivité des offres de jeu fait l'objet d'une évaluation par des matrices d'analyse développées par FDJ en lien avec des experts. Deux matrices sont utilisées :

- ◆ une matrice générique permettant d'évaluer l'ensemble des jeux de hasard et d'argent commercialisés par FDJ (matrice Serenigame universelle développée en 2012) ;
- ◆ une matrice dédiée à l'évaluation des jeux de grattage (Serenigame Grattage) mise en service en 2018.



FDJ soutient également des dispositifs expérimentaux dans le cadre de sa politique de Jeu Responsable. Ainsi, depuis 2016, la Fédération Addiction⁽¹⁾ pilote une expérimentation visant à limiter les comportements à risque et les dommages découlant de conduites de jeu excessif – démarche Réduction des Risques et des Dommages (RdRD) – en s'appuyant sur les centres de soin (CSAPA) porteurs d'un binôme de professionnels spécialisés dans les addictions sans substance. Ces derniers effectuent des « visites-rencontres » dans des points de vente volontaires. Cette expérimentation a pour objectifs de :

- ◆ faciliter l'action des professionnels du soin, de FDJ et de ses détaillants en direction des joueurs en situation de vulnérabilités ;
- ◆ faciliter l'orientation de ces joueurs vers des structures en capacité de leur proposer de l'aide.

À la suite d'une première évaluation prometteuse de ces travaux réalisée par l'OFDT⁽²⁾ en 2017, une nouvelle phase expérimentale initiée en 2017 s'est poursuivie en 2018 autour de deux actions complémentaires :

- ◆ une action prolongeant et simplifiant l'expérimentation initiale. Menée sous le pilotage de la Fédération Addiction, elle mobilise trois CSAPA volontaires (Valenciennes, Bordeaux et Provins) et s'est déroulée de janvier à novembre 2018 dans une quinzaine de points de vente volontaires ;

- ◆ une action pilotée par la SEDAP⁽³⁾ qui s'est déroulée jusqu'en novembre 2018 dans cinq points de vente de la ville de Dijon, testant une modalité d'intervention reposant sur l'entraide et l'auto-support entre joueurs en situation de vulnérabilité.

L'évaluation de ces expérimentations sera finalisée début 2019 en vue de définir, en lien avec les pouvoirs publics, les modalités d'extension de cette démarche innovante.

★ Nombre de jeux ou relancements de jeux soumis à la matrice universelle Serenigame



Serenigame est un outil permettant d'évaluer le niveau d'attractivité d'un jeu (nouveau ou relancement) au stade de la conception. En fonction du résultat de l'évaluation, des évolutions pourront être apportées à la mécanique ou aux composantes du jeu. 100% des jeux nouveaux ou relancés sont soumis à cette matrice.

(1) Premier réseau d'addictologie au service des professionnels accompagnant les usagers dans une approche médico-psychosociale et transdisciplinaire des addictions.

(2) Observatoire français des drogues et des toxicomanes.

(3) Société d'Entraide et D'Action Psychologique.

2.4.3 Intégrité

FDJ défend la dimension récréative du jeu, en veillant à réduire au maximum les risques liés à son activité afin d'être exemplaire et de renforcer la confiance en son modèle de jeu. Pour assurer pleinement la sécurité et la protection de ses publics, elle déploie et garantit le respect de règles partagées avec ses parties prenantes, internes et externes.

2.4.3.1 Lutter contre la fraude et le blanchiment

En application des textes⁽¹⁾ ayant transposé en droit français la 4^e Directive européenne de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, FDJ a renforcé en 2018 son dispositif pour répondre à ces nouvelles exigences. Ces actions sont placées sous la responsabilité de la Direction de la Sécurité, directement rattachée au Directeur Général Délégué. Ses missions s'organisent autour de trois axes: la prévention, la surveillance et le contrôle. Des dispositifs opérationnels permettent de contrôler tous les éléments potentiellement suspects ne répondant pas au modèle de jeu extensif de FDJ.

Prévention

L'évaluation des risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme intervient dès la conception des jeux et dès la mise en place de nouveaux services. C'est dans ce cadre que FDJ a mis en œuvre un dispositif de contrôle des procédures internes.

La formation et la responsabilisation des collaborateurs et des détaillants constituent également une des clés de la prévention des risques.

En mai 2018, FDJ a mis en place Safergame, un outil relié à son site central destiné à améliorer son dispositif de vigilance. Cet outil permet d'alerter et de déceler, grâce à l'analyse d'un vaste volume de données, des situations atypiques pouvant être liées à des situations de fraude ou de blanchiment.

Surveillance

Au cours des dernières années, FDJ a veillé à améliorer sa connaissance des joueurs, des gagnants et des détaillants.

La surveillance des transactions financières (dans les points de vente et en ligne) permet de repérer les atypismes, tout particulièrement sur la gamme des paris sportifs. FDJ encadre strictement le développement de cette gamme sensible en y adjoignant des améliorations en continu (moyens de détection et de traitement de situations suspectes). Elle a mis en place un système de

surveillance permanent des prises de paris. En cas d'atypisme, une alerte est remontée en temps réel et peut donner lieu à une analyse approfondie afin d'identifier les différents acteurs. Des examens renforcés peuvent conduire à une déclaration de soupçon auprès de TRACFIN (Service de Renseignements et Actions contre les Circuits Financiers clandestins). En 2018, FDJ a procédé à 143 déclarations de soupçons (vs. 119 en 2017).

Contrôle

Les inspections réalisées en 2018 ont permis de vérifier la conformité des points de vente au regard des critères de sécurité, comportementaux, commerciaux, contractuels et réglementaires. Le taux de conformité des points de vente est de 91,5 % en 2018 (vs 90,6 % en 2017).

En 2018, FDJ a pris l'option de modifier son système d'inspections des points de vente afin de mettre en place des visites dites « qualifiées » plus longues, plus abouties, avec des renseignements préalables beaucoup plus fournis. L'enjeu est de travailler avec l'ensemble des acteurs de terrain afin de comprendre les enjeux locaux, l'environnement du point de vente, etc. et ainsi d'enrichir la qualité des signalements vers TRACFIN.

Dès le 1^{er} janvier 2019 et conformément à une récente évolution de la législation, FDJ identifiera et vérifiera l'identité des joueurs dont la prise de jeu dépasse 2 000 € par reçu de jeu. Par ailleurs, un nouveau plan de formation pour lutter contre la fraude et le blanchiment sera lancé pour les collaborateurs concernés, la force de vente et les détaillants en 2019.

Pour plus d'informations se référer au 2.3 du rapport de gestion (Gestion des risques)

★ **Nombre de déclarations de soupçons auprès de TRACFIN**



La mise en service de l'outil Safergame a permis d'améliorer la détection des atypismes.

(1) L'ordonnance n° 2016-1635 du 1^{er} décembre 2016 et le décret n° 2018-284 du 18 avril 2018.

2.4.3.2 Assurer la protection des données personnelles

FDJ garantit la sécurité et la confidentialité de toutes les données de l'entreprise (joueurs et salariés), notamment les données à caractère personnel, face à de potentiels incidents de sécurité.

Depuis le 25 mai 2018, l'application du règlement général pour la protection des données personnelles (RGPD) qui unifie en grande partie les lois sur la protection des données en Europe est obligatoire.

FDJ a mis en œuvre ce règlement et souhaite maintenir la conformité et anticiper les évolutions législatives et réglementaires en matière de protection des données à caractère personnel afin d'optimiser la transparence des traitements de données personnelles et de prendre en compte les attentes des joueurs.

Parmi les actions mises en place à l'occasion du RGPD en 2018, FDJ a lancé une initiative appelée « Privacy by customers » (by FDJ). Elle consiste à s'appuyer sur les outils et méthodes innovantes de recueil de l'expérience utilisateurs, afin de mieux appréhender leur perception, leurs besoins et leurs attentes en matière de protection des données à caractère personnel.

Cette démarche itérative s'inscrit dans la durée. La première étape a consisté en la réalisation d'une étude qualitative réunissant physiquement des joueurs, des non-joueurs, des spécialistes de l'expérience utilisateur, ainsi que des juristes. Les résultats de ces travaux ont été présentés à la Commission Nationale Informatique et Liberté (CNIL). Les lignes directrices du comité européen de la protection des données (suite du G29⁽¹⁾) relatives à l'information des personnes dans le RGPD publiées quelques semaines après cet échange, ont repris et encouragé cette pratique, assimilée à la constitution de panels permettant de valider les mentions d'information relatives au RGPD.

Le projet « Privacy by customers » évoluera en fonction des retours clients (issus de l'étude qualitative) pour recourir à de nouveaux outils et méthodes adaptés à leurs besoins sur les canaux physiques et numériques.

Itération et agilité sont les deux mots clés de ce projet qui, en 2019, permettra de répondre au mieux aux attentes des joueurs et visiteurs des sites, des applications et des points de vente.

FDJ accorde une attention particulière à la protection des données de ses grands gagnants. FDJ protège également l'anonymat des gagnants auprès de la presse et de son réseau de distribution.

★ Nombre de collaborateurs FDJ sensibilisés au RGPD

**Au moins
130 en 2018**

Les sensibilisations comportent différentes thématiques : un collaborateur formé à plusieurs thématiques sera pris en compte plusieurs fois.

2.4.3.3 Promouvoir une gestion d'entreprise éthique et lutter contre la corruption

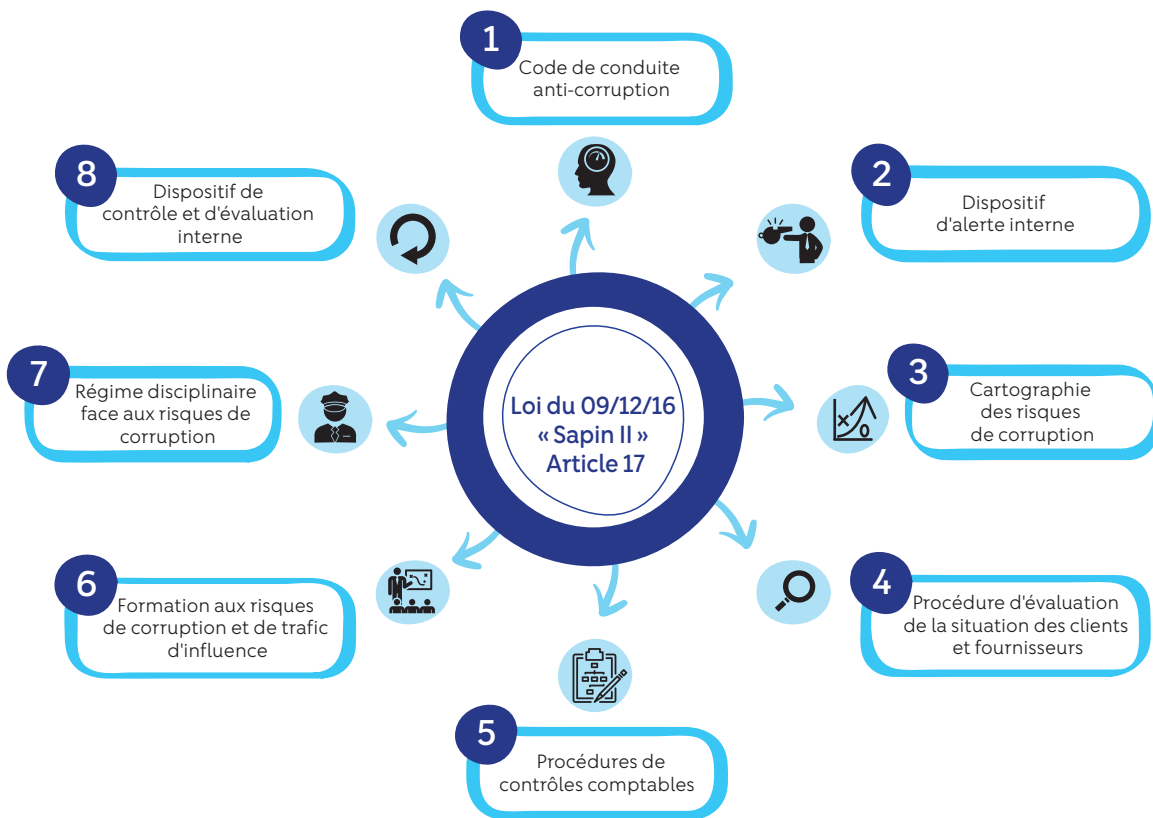
Dispositif éthique

FDJ promeut les comportements éthiques et responsables dans la conduite de ses activités en adoptant des dispositifs de prévention et de détection afin de garantir des pratiques conformes à ses valeurs, ainsi qu'aux lois et réglementations en vigueur.

La charte éthique Groupe, annexée au règlement intérieur, a été diffusée à l'ensemble des collaborateurs. Ce référentiel est la base du dispositif éthique et conformité pour le groupe FDJ. Il affirme l'engagement collectif du Groupe à promouvoir ses valeurs et permet de guider les comportements de chacune et chacun dans le respect des principes fondamentaux qui sont : la conformité aux lois et aux règlements, le partage d'une culture d'intégrité, le respect des collaborateurs, des clients, des partenaires et des interlocuteurs externes et l'engagement d'un dialogue constructif avec la société civile.

Concernant le sujet spécifique de la prévention, de la détection de la corruption et autres manquements à la probité, le groupe FDJ est soumis à la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (loi Sapin II). Cette législation impose la mise en place d'un plan de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence regroupant huit obligations :

(1) Organe consultatif européen indépendant sur la protection des données et de la vie privée.



La mise en œuvre de ces obligations, conformément aux recommandations de l'Agence Française Anticorruption (AFA), est déclinée opérationnellement pour le groupe FDJ au sein d'un Programme de Conformité à l'Éthique des affaires (PCEA). Ce dernier est destiné à protéger l'entreprise, ses collaborateurs, ses managers et ses dirigeants à travers la sécurisation de ses activités au regard des risques de corruption.

Parmi l'ensemble des exigences et points de vigilance en matière d'anti-corruption, deux problématiques font l'objet d'un effort particulier de formation des collaborateurs, compte tenu des zones de risques identifiés :

- ◆ la gestion des cadeaux, des invitations et autres facilités ;
- ◆ la prévention et la gestion des conflits d'intérêts.

À moyen terme, l'ensemble des collaborateurs du Groupe sera formé ou sensibilisé à l'Éthique des affaires en fonction de la sensibilité des activités et des missions confiées.

★ Nombre de collaborateurs formés à l'Éthique



FDJ, comme la très grande majorité des entreprises françaises, est en cours de mise en conformité avec les règles issues de la loi Sapin II concernant l'intégration des dispositifs anti-corruption. En 2018, 100 % des membres du Comité Exécutif et des directeurs principalement concernés par les risques de corruption ont été formés à l'Éthique.



Prévention des conflits d'intérêts dans les partenariats de recherche

Les partenariats de recherche et d'expérimentation constituent un pilier essentiel de la politique de Jeu Responsable de FDJ. Ils contribuent à la recherche et à la diffusion des connaissances dans le champ du jeu d'argent et de l'addictologie et ils nourrissent les travaux de l'entreprise sur les dispositifs de prévention déployés auprès des joueurs. Afin de garantir l'indépendance de la recherche et prémunir les parties contre les conflits d'intérêt potentiels, ces actions s'inscrivent dans un cadre d'intervention éthique clairement défini.

En 2018, FDJ a ainsi mis en place un cadre d'éthique relatif au projet expérimental de Réduction des Risques et des Dommages (2.4.2.3 Innover de manière responsable), prenant la forme d'un document, corédigé et signé par la SEDAP et FDJ. Ce cadre éthique est justifié par deux considérations principales :

- ◆ la sensibilité du projet et de l'expérimentation menée conjointement qui touche le domaine du soin auprès de personnes en situation de vulnérabilité ;
- ◆ la durabilité du lien entre les deux entités dont le partenariat a été initié en 2007 qui a permis de tisser progressivement une confiance réciproque.

Ce travail éthique a été présenté lors des sessions de formation du Symposium international multidisciplinaire sur le Jeu Excessif à l'Université de Fribourg (Suisse) en juin 2018.

FDJ s'appuiera sur ce travail pour de prochains partenariats de recherche et/ou d'expérimentations, tout en adaptant aux spécificités de chaque collaboration.

Intégrité de l'équipe cycliste

En étroite coordination avec ses partenaires et parties prenantes, FDJ participe à la lutte contre la corruption dans le sport en partageant les informations dont elle dispose afin de détecter d'éventuelles situations hors normes. Dans le cadre de l'engagement de FDJ dans la lutte contre la manipulation des compétitions sportives, l'Équipe cycliste Groupama-FDJ a été sensibilisée à ces enjeux lors d'une intervention similaire à celles réalisées avec tous ses partenaires sportifs (2.4.3.4 Lutter contre la manipulation des compétitions sportives).

Parfaite illustration de son engagement en matière de partenariat sportif, FDJ a fait le choix d'investir dans le sponsoring cycliste en 1997. L'équipe est impliquée et reconnue pour sa mobilisation dans la lutte anti-dopage. Cette posture de sponsor responsable se concrétise par

une forte sensibilisation des coureurs et de leur encadrement au respect de l'Éthique et de l'Intégrité (tolérance zéro envers le dopage). De plus, le recueil permanent des données de puissance et leur analyse, supervisée depuis près de 15 ans par Frédéric Grappe, chercheur en sciences et enseignant à l'Université des Sports de Besançon, constituent un moyen de prévention très efficace. Des contrôles anti-dopage sont également réalisés en interne par le Docteur Jacky Maillot, responsable du Pôle Médical de l'équipe, en plus de ceux imposés par l'UCI ⁽¹⁾.

FDJ est membre de la première heure du Mouvement Pour un Cyclisme Crédible (MPCC). Le MPCC est une association qui a pour but de défendre l'idée d'un cyclisme propre, en se basant notamment sur les notions de transparence, de responsabilité et de mobilisation de ses adhérents. FDJ y anime la section des sponsors et a été à l'initiative de la Charte des Sponsors qui spécifie que ces derniers s'engagent à ne pas faire pression sur les résultats sportifs. L'équipe est la première à compter dans ses rangs 100 % de ses coureurs adhérents à titre individuel au MPCC. En 2018, lors de son association à l'équipe, Groupama a naturellement adhéré à la Charte des Sponsors.

Dans la continuité du programme Cycle Formation initié par la Fondation FDJ qui a pour vocation d'accompagner les jeunes talents dans leur double projet, éducatif et sportif, FDJ est fière de s'associer à la création de l'Équipe cycliste Continentale Groupama-FDJ. Cette nouvelle étape s'inscrit dans la poursuite de son engagement dans le cyclisme et plus particulièrement dans la formation des jeunes talents y compris d'un point de vue éthique qui composeront demain l'élite du cyclisme mondial.

2.4.3.4 Lutter contre la manipulation des compétitions sportives

En tant qu'opérateur de paris sportifs en monopole dans le réseau physique, et face au développement des manipulations de compétitions sportives dans le monde qui sont souvent liées à des paris frauduleux, FDJ est fortement mobilisée dans la lutte contre ces manipulations et plus largement pour la défense de l'intégrité du sport et des paris sportifs. Dans ce cadre, l'action de FDJ s'inscrit à deux niveaux :

- ◆ au sein de la Plateforme nationale de lutte contre les manipulations sportives ⁽²⁾ sur le plan de la prévention et de la surveillance des compétitions et paris sportifs ;
- ◆ dans la coopération internationale avec le mouvement sportif, les autorités publiques et les loteries mondiales.

(1) *Union Cycliste Internationale.*

(2) *La plateforme nationale française de lutte contre la manipulation des compétitions sportives a été créée en 2016 sous le patronage du Ministère des Sports. Elle permet aux principaux acteurs concernés (Ministère des Sports, CNOSF, Police judiciaire, ARIEL, Parquet national financier, FDJ) de communiquer et agir ensemble à la fois sur la prévention des manipulations auprès du mouvement sportif comme sur la surveillance opérationnelle des paris sportifs et des compétitions.*

L'action de FDJ en matière de sensibilisation et de prévention s'est notamment traduite par l'inclusion d'un volet sur l'intégrité dans tous les contrats de partenariats et notamment ceux conclus en 2018 par l'entreprise avec des clubs de football de Ligue 1 Conforama (AS Monaco, FC Nantes, Olympique Lyonnais et Olympique de Marseille), ainsi que dans le partenariat noué avec l'INSEP (Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance). Dans les fédérations ou dans les clubs, FDJ mène des opérations de sensibilisation sur les risques de manipulations de compétitions et les bons comportements à tenir. Elles se déroulent sous forme de face à face d'une heure avec les acteurs du sport. Ces actions sont ainsi déployées avec les fédérations françaises de basketball, de handball, le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) et auprès des centres de formation de football dans le cadre du Fondation du football.

FDJ mène en interne des actions de sensibilisation et de formation pour lutter contre les manipulations sportives à travers une communication régulière auprès de l'ensemble des collaborateurs et une formation spécifique à l'attention des collaborateurs travaillant directement ou indirectement sur les paris sportifs.

À l'échelon international, FDJ apporte une contribution financière et humaine au projet KCOOS+ (Keep crime out of sport +) du Conseil de l'Europe pour aider à la mise en œuvre de la convention sur la manipulation des compétitions sportives, dite Convention de Macolin⁽¹⁾, qui permettra d'aligner sur un haut niveau d'exigence les pratiques internationales de lutte contre la manipulation des compétitions. FDJ élabore avec le Global Lottery Monitoring System (GLMS) un module «éducation/prévention» de présentations sur les risques de manipulation de compétitions et les bons comportements à tenir. Ces présentations seront mises à disposition des membres de GLMS pour une utilisation interne et externe. Pour mémoire, le GLMS est une association de 31 loteries mondiales qui met en commun ses données de surveillance des paris sportifs et des compétitions.

En matière de détection et de surveillance des compétitions et des paris, FDJ travaille en lien étroit avec les membres de la Plateforme nationale pour identifier les risques de manipulation tout au long de l'année. Au sein de la Plateforme nationale, FDJ a également initié le lancement d'un groupe de travail sur le développement d'un système multisports français pour aider les lanceurs d'alerte.

★ **Nombre de collaborateurs de la Business Unit Paris Sportifs formés à la stratégie intégrité du sport**



L'objectif est de former l'ensemble des collaborateurs de l'activité de paris sportifs aux enjeux et aux risques liés à la manipulation des compétitions sportives.



2.4.3.5 Favoriser les achats responsables

Preuve de son engagement, FDJ est signataire depuis 2014 de la Charte Relations Fournisseurs Responsables de la Médiation Inter-entreprises. Elle vise désormais à horizon 2020, l'obtention du label « Relations Fournisseurs et Achats Responsables ». Ce label distingue les entreprises qui entretiennent une relation équilibrée et durable avec leurs fournisseurs. Pour ce faire, une analyse des actions à mettre en œuvre a été réalisée fin 2018 et des plans de progrès seront mis en œuvre dès 2019.

Démarche de pilotage fournisseurs

Dans le cadre du pilotage fournisseurs, FDJ a initié une démarche d'appréciation des risques par nature d'achats. À titre d'exemples :

- ♦ FDJ se fait accompagner par l'organisme Ecovadis pour évaluer la performance RSE de ses fournisseurs. Les campagnes d'évaluation de ses fournisseurs sous les angles social, environnemental et chaîne d'approvisionnement ont été poursuivies en 2018. Dans une démarche d'exemplarité, FDJ a aussi réalisé l'« exercice » d'évaluation RSE d'Ecovadis et a obtenu la note de 68/100 la plaçant parmi les 5 % des entreprises mondiales les plus responsables ;
- ♦ par ailleurs, à partir de 2019, FDJ va acquérir un outil permettant de réaliser des études de conformité et des analyses financières des fournisseurs.

Concernant la relation fournisseurs, la Direction Achats Groupe FDJ évalue régulièrement depuis 2012, la satisfaction de ses fournisseurs par la réalisation d'un baromètre ayant pour objectifs de :

- ♦ mesurer la satisfaction globale ;
- ♦ mettre en avant les éléments et thèmes globaux de satisfaction ou d'insatisfaction ;

(1) La Convention de Macolin contraint, entre autres, les États à créer des normes pénales efficaces et à renforcer la collaboration et l'entraide judiciaire dans le cadre de la lutte contre la manipulation de compétitions sportives.

- ◆ identifier les attentes des fournisseurs sur le processus achats FDJ ;
- ◆ déterminer et prioriser les axes d'amélioration pour accroître la satisfaction.

En 2018, le taux de satisfaction globale est resté stable à un niveau de 96 % soulignant une bonne gestion des consultations et une valorisation des cahiers des charges.

Contribuer au dynamisme économique, social et sociétal

Pour évaluer l'empreinte de ses achats sur le territoire national, FDJ évalue la part des achats réalisés en France (les achats hors France sont essentiellement des achats sous contrainte) et la répartition de ces achats par typologie

d'entreprises (Petites et Moyennes Entreprises, Entreprises de Tailles Intermédiaires et Grandes Entreprises).

Preuve de sa contribution économique importante dans les territoires FDJ SA a réalisé en 2017 :

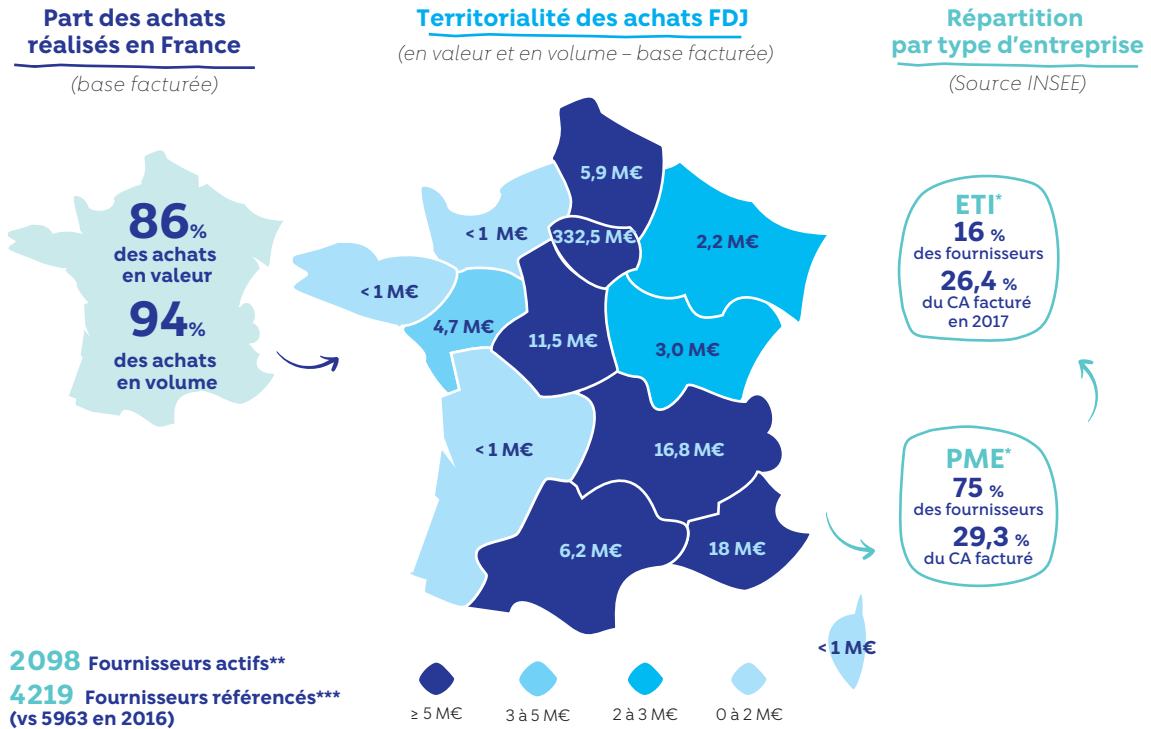
- ◆ 86 % de ses achats en valeur, sur le territoire français soit environ 404 M€ ;
- ◆ près de 56 % de ses achats avec des PME et ETI soit environ 226 M€.

Pour plus d'informations se référer au 2.4.6 du rapport de gestion (Territoires)

Du point de vue handicap, le groupe FDJ promeut les achats auprès du secteur protégé avec 851 k€ en 2018 auprès d'ESAT (Établissements aux Services d'Aide par le Travail) et EA (Entreprises Adaptées).

★ Empreinte économique locale des achats de FDJ en 2017 ⁽¹⁾

Montant d'achats annuel : **470,7 M€**



* GE = Grande Entreprise - PME = Petite et Moyenne Entreprise - ETI = Entreprise de Taille Intermédiaire
 ** « Fournisseurs actifs » : ensemble des fournisseurs ayant fait l'objet d'une commande et / ou une facture et / ou un avoir sur l'année 2017
 *** « Fournisseurs référencés » : ensemble des fournisseurs présents dans la base à la date d'étude, et dont le statut est actif dans la base Oracle

(1) Données collectées chaque année sur la base des chiffres de l'exercice précédent. Les données 2018 seront disponibles à partir de mars 2019, après la publication de ce rapport.

En 2017, le même exercice a été réalisé pour les achats des filiales FDJ Gaming Solutions et FDP⁽¹⁾ :

- ◆ 93,4 % des achats de FDJ Gaming Solutions réalisés en France soit environ 11 M€ ;
- ◆ 99 % des achats réalisés en France pour FDP soit environ 29 M€.

★ Part des achats de FDJ réalisés auprès de fournisseurs français



★ Part des achats de FDJ réalisés auprès des PME et ETI



★ Montant des achats du Groupe auprès d'ESAT et EA (montant commandé)



2.4.4 Ressources humaines

Porteur des valeurs d'équité et de responsabilité, le groupe FDJ agit afin d'être un acteur exemplaire de la société et une entreprise fer de lance en matière d'innovation sociale. Offrir les mêmes chances d'épanouissement et de réussite professionnelle à tous les collaborateurs, en s'appuyant sur la richesse et la diversité de leurs profils, est un engagement prioritaire depuis plusieurs années. FDJ veille à développer la qualité de vie au travail et l'employabilité au travers d'une politique de gestion des ressources humaines ambitieuse.

l'employabilité des collaborateurs par des formations sur les compétences métier. D'autre part, le plan de formation vise à développer les compétences dans le domaine du numérique afin d'accompagner les collaborateurs dans la transformation digitale de l'entreprise.

Le groupe FDJ propose également de nombreuses opportunités de mobilité, rendues possibles grâce à l'action des collaborateurs prêts à évoluer, des RH et des managers. En 2018, 164 collaborateurs ont bénéficié d'une mobilité au sein du Groupe.

2.4.4.1 Garantir une bonne gestion des compétences

La démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est développée depuis plus de dix ans. L'entreprise s'attache à garantir l'adéquation entre les compétences des collaborateurs et les compétences nécessaires à la réalisation de sa stratégie.

FDJ consacre une part importante de son budget pour former ses collaborateurs : en 2018, 4,3 % de sa masse salariale ont été consacrés à la formation. Elle se donne ainsi les moyens de permettre au plus grand nombre de développer leurs compétences et de garantir leur employabilité.

En 2018, d'une part, plus de la moitié de l'enveloppe financière consacrée à la formation FDJ est dédiée à

★ Part de la masse salariale dédiée à la formation pour FDJ



Ce calcul prend en compte l'ensemble des coûts de formation pour FDJ.

(1) Donnée collectée chaque année sur la base des chiffres de l'exercice précédent. Les données 2018 seront disponibles à partir de mars 2019, après la publication de ce rapport.

★ Part des collaborateurs ayant reçu une formation dans l'année



Nombre de collaborateurs en CDD et CDI formés au cours de l'exercice sur l'ensemble des collaborateurs en CDD et CDI.

Aujourd'hui, de nouvelles tendances sociétales telles que l'hyper-connectivité, l'agilité ou la quête de sens dans son travail entraînent une transformation des métiers et de nouvelles exigences. C'est pourquoi FDJ travaille à la refonte de sa démarche de GPEC afin d'intégrer ces mutations au service de sa stratégie. Cette démarche, en cours de co-construction avec les différentes parties prenantes concernées au sein de l'entreprise, en particulier les équipes métiers, sera mise en œuvre courant 2019.

2.4.4.2 Promouvoir un dialogue social constructif

Développer et entretenir un dialogue social de qualité sont des éléments essentiels de la politique de performance durable poursuivie par l'entreprise.

Dans ce cadre, chaque entité du Groupe a mis en place les instances représentatives du personnel en fonction de sa configuration (Comité central d'entreprise (CCE)/Comités d'établissement (CET)/Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT); Comité d'entreprise (CE); Délégation Unique du Personnel (DUP); Délégués du personnel (DP); Comité Social et Économique (CSE)...). Ces instances sont, pour la plupart, réunies une fois par mois. Un comité de Groupe, au sein duquel la majorité des entités du Groupe est représentée par des collaborateurs élus, se réunit également deux à trois fois par an.

Tous les projets impactant le fonctionnement général de l'entreprise sont régulièrement présentés et discutés au sein de ces instances. C'est dans ce cadre par exemple qu'ont été présentés en 2018 plusieurs projets de déménagement, de réaménagement des locaux et d'évolution des modes de fonctionnement internes. Il en a été de même pour les projets de Code anticorruption et de dispositif d'alerte éthique.

En complément de ces réunions des représentants du personnel, des réunions de négociation sont régulièrement organisées – au sein des sociétés du Groupe pourvues de délégués syndicaux (FDJ, FDP et La Française d'Images).

Ainsi, au niveau de FDJ, la Direction réunit tous les 15 jours ses trois organisations syndicales (CGT-FO, CFE-CGC, UNSA) pour négocier des accords contribuant à garantir un haut niveau de dialogue social. C'est ainsi qu'ont été signés des accords sur le droit à la déconnexion, l'égalité professionnelle, les salaires et le temps de travail.

En 2018, ces réunions ont donné lieu à la signature de six accords au sein de FDJ dont un accord sur les salaires et un accord portant notamment sur les astreintes. Des discussions sont également en cours concernant le télétravail afin d'assouplir les règles actuelles.

Pour la première fois au niveau du groupe FDJ (FDJ, FDP, FGS France, La Française de Motivation, La Française d'Images, FDJ Développement, Pacifique des Jeux), un accord a été conclu en 2018 concernant la participation, l'intéressement et l'abondement, première étape de la construction d'un socle social Groupe.

★ Nombre d'accords signés sur l'année



Les thèmes de dialogue envisagés pour 2019 incluent notamment le handicap, la diversité et l'égalité Femmes/Hommes et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).

2.4.4.3 Renforcer la diversité et l'égalité professionnelle

Depuis 2010, FDJ est engagée dans une politique ambitieuse en matière de diversité et d'égalité des chances afin de lutter contre toutes les formes de discrimination. La politique de lutte contre les discriminations et les plans d'actions associés sont présentés chaque année devant le Comité exécutif et le Conseil d'administration.

En 2017, FDJ a renouvelé sa certification Diversité et a obtenu pour la première fois le label en faveur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes. Ces labels sont délivrés tous les quatre ans par l'Afnor. Ils sont le fruit d'un travail collectif impliquant et mobilisant l'ensemble de l'entreprise. Ils soulignent la volonté commune d'inscrire cette démarche dans la durée et dans une perspective d'amélioration continue.

Diversité des origines sociales

Afin de favoriser la diversité des origines sociales, pilier de la politique Diversité du Groupe, FDJ a reconduit pour la troisième année son partenariat avec Mozaik RH pour l'aider dans le recrutement de collaborateurs issus de toutes les diversités.

Dans le prolongement de ces actions, FDJ s'engagera en 2019 dans le cadre du nouveau dispositif PAQTE (Pacte Avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises) lancé en juillet 2018 par le Président de la République. Ce dispositif s'articule autour de quatre axes :

- ◆ la sensibilisation via une politique de développement des stages au sein de l'entreprise, notamment à destination des collégiens de 3^e dans le cadre du dispositif promu par le Gouvernement au profit des collèges situés dans les zones REP+ ⁽¹⁾ ;
- ◆ la formation à travers le développement de l'accès à l'apprentissage pour les étudiants issus des quartiers prioritaires de la ville (QPV), tant en termes d'appui à l'orientation que d'accès à l'alternance et d'accompagnement des apprentis ;
- ◆ le recrutement, afin de soutenir l'emploi dans les QPV et garantir des méthodes de recrutement sans discrimination ;
- ◆ les achats, en vue de développer les achats responsables et inclusifs issus d'entreprises établies dans ces quartiers.

Intergénération

FDJ soutient depuis de nombreuses années l'emploi et la formation des jeunes dans l'entreprise. En 2018, les alternants ont représenté plus de 6 % des effectifs du Groupe. Pour faciliter leur intégration, l'entreprise a organisé des réunions d'accueil pour la rentrée 2018/2019 et a rédigé un guide de l'alternant avec l'ensemble des informations nécessaires à l'arrivée d'un collaborateur.

Le bon accueil des stagiaires est également une priorité comme le prouve l'obtention en 2018 du prix « Happy Trainees » de ChooseMyCompany ⁽²⁾ qui récompense les entreprises dans lesquelles il fait bon réaliser un stage.

Depuis 2017, FDJ a développé une réflexion approfondie afin de proposer des actions en direction des profils seniors. La prise en compte des problématiques spécifiques aux seniors contribue à la motivation et à la performance des équipes, ainsi qu'à la qualité de vie au travail. Elle favorise également le travail intergénérationnel. Dans ce cadre a été ajouté en 2018 un nouveau critère d'intéressement lié à la formation des seniors.

(1) Réseau d'éducation prioritaire.

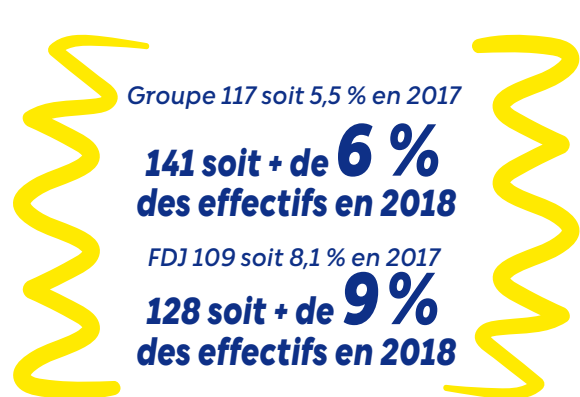
(2) Fondé en 2011 par des professionnels RH, IT & digital, ChooseMyCompany développe la performance et l'attractivité des entreprises grâce aux avis des salariés, stagiaires, candidats et clients.

(3) Faire un point sur la carrière, les attentes, les besoins du collaborateur, évoquer la question du travail intergénérationnel et le système de retraite existant.

(4) Anticiper concrètement la retraite du collaborateur.

L'entreprise a choisi de différencier les seniors (qui préparent activement leur retraite) des « juniors » (composés d'actifs de 45 ans et plus) qui souhaitent s'engager activement dans leur projet professionnel. Un catalogue de formations dédiées aux juniors et aux seniors a été déployé sur des aspects relatifs au développement personnel afin de les aider à mieux envisager leurs évolutions de carrière. FDJ a pérennisé les formations « Point 50 ⁽³⁾ » et « Cap 60 ⁽⁴⁾ » testées en 2017 pour faire suite aux retours positifs des collaborateurs.

★ Nombre et part d'alternants



Ce calcul comprend les alternants en contrat d'apprentissage et de professionnalisation présents au moins une fois dans les effectifs payés mensuels de l'année.

Insertion des personnes en situation de handicap

En tant qu'employeur, FDJ est pleinement mobilisée en faveur de l'inclusion professionnelle des personnes handicapées. Il s'agit pour l'entreprise de répondre à un double enjeu : intégrer de nouveaux salariés en situation de handicap et veiller à maintenir dans l'emploi des personnes dont la santé se dégrade.

La sensibilisation des collaborateurs est indispensable à l'inclusion des personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise. Depuis 2017, les collaborateurs des filiales ont été sensibilisés au handicap au travers du quizz « T'Handi Quoi ? », destiné à faire changer le regard sur le handicap et faire passer le message que le Groupe est « handi-accueillant ». En 2018, cette sensibilisation est proposée aux collaborateurs de FDJ SA.

L'ensemble des acteurs de la Direction des Relations Humaines et de la Transformation Groupe sont aussi sensibilisés sur cette problématique afin de pouvoir recruter et accompagner au mieux les personnes en situation de handicap tout au long de leur carrière.

En avril 2018, FDJ a également participé à l'opération Duo Days soutenue par la Secrétaire d'État chargée des personnes handicapées. Le lancement de l'opération a eu lieu lors d'un tirage de Loto® coanimé par une personnalité en situation de handicap. FDJ a également accueilli plusieurs personnes en situation de handicap éloignées de l'emploi pendant une journée.

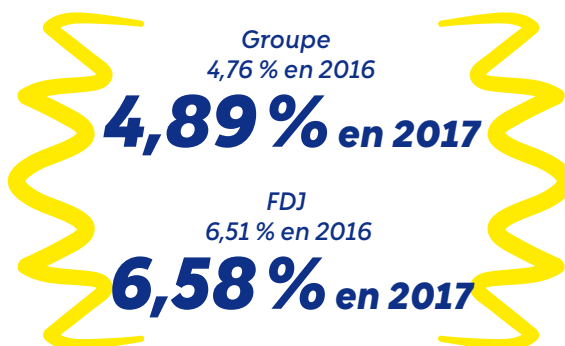
Pour 2019, FDJ prépare une sensibilisation des collaborateurs aux handicaps invisibles. FDJ souhaite aussi développer les relations de travail avec les ESAT⁽¹⁾ et EA⁽²⁾ notamment dans les métiers de l'informatique.

★ Nombre de personnes en situation de handicap



Les collaborateurs en CDI, CDD, alternant ou stagiaire ayant un contrat et disposant d'une reconnaissance en qualité de travailleur handicapé du 1^{er} janvier au 31 décembre sont pris en compte. Un collaborateur présent une partie de l'année compte pour un.

★ Taux d'emploi global de collaborateurs en situation de handicap



Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes

FDJ soutient activement les actions en faveur d'une meilleure représentation des femmes dans la ligne managériale. L'objectif est d'atteindre le même pourcentage de femmes dans la ligne managériale que de femmes employées dans l'entreprise. En 2018, 33,9 % des managers sont des femmes contre 42,7 % de femmes dans le Groupe, 39,5 % des managers sont des femmes contre 43,1 % de femmes pour FDJ SA.

2018 marque la fin du deuxième accord en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. La négociation du troisième accord est en cours et cette thématique sera intégrée dans un accord plus global de « Qualité de vie au travail et diversité ».

FDJ mène également depuis plusieurs années des actions spécifiques pour féminiser les métiers technologiques qui constituent une composante importante de son activité. En 2018, elle a participé à la Journée de la Femme Digitale (#TakeAChance) afin de promouvoir la mixité au sein des métiers technologiques, cœur du métier de l'entreprise, et s'est engagée dans le lancement de la fondation femmes@numérique.

FDJ participe au programme national Mix'it avec FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion) qui vise à sensibiliser et accompagner les entreprises dans la mise en place de leur politique de mixité professionnelle.

Par ailleurs, l'entreprise bénéficie d'un réseau interne « À Elles de Jouer » qui accompagne les femmes à développer leur potentiel. Le réseau propose des actions autour de trois thématiques :

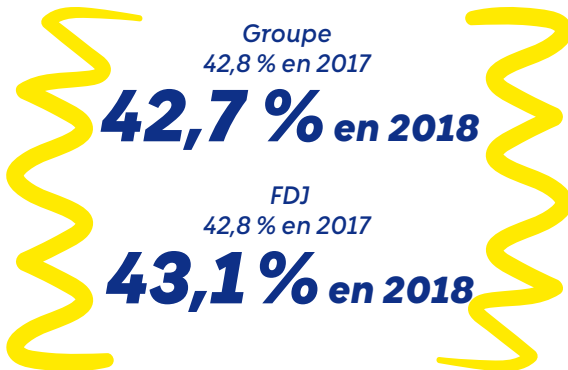
- ♦ oser : faire prendre conscience des freins internes et externes et permettre aux femmes FDJ de renforcer leur confiance en elle et leur leadership ;

(1) Établissements et services d'aide par le travail.

(2) Entreprises adaptées.

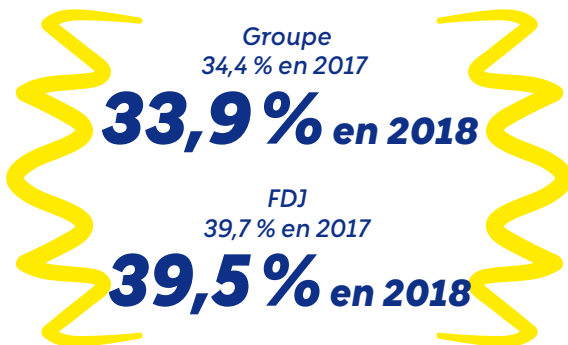
- ◆ sensibiliser : éveiller la conscience des collaborateurs sur les enjeux de la mixité et les sensibiliser à la démarche ;
- ◆ s'ouvrir et grandir : contribuer à la transformation et à l'amélioration de la performance du Groupe en partageant les connaissances, les réseaux, en s'ouvrant vers l'extérieur.

★ Part des femmes dans l'entreprise



Ce calcul s'effectue sur la base du nombre de femmes en CDD et CDI au 31 décembre de l'exercice.

★ Part des femmes managers



Ce calcul s'effectue sur la base du nombre de managers en CDD et CDI au 31 décembre de l'exercice.

2.4.4.4 Soutenir la qualité de vie au travail

Depuis 2010, FDJ s'implique fortement en faveur de la qualité de vie au travail (QVT) de ses collaborateurs.

Depuis 2014, elle dispose d'un service Diversité & QVT dédié qui pilote les actions menées en la matière.

Un diagnostic QVT sera réalisé en 2019 avec l'outil Wittyfit après une phase de pilote en 2018. Cet outil propose de faire de la qualité de vie au travail une démarche collective. Il permet des mesures en continu du niveau de satisfaction et du stress. Il permet aux managers de cibler efficacement des actions d'amélioration de la QVT et incite également les collaborateurs à proposer des idées, des pistes d'amélioration et d'actions. L'outil sera déployé en 2019.

Une cellule d'écoute interne en cas de mal-être ou de discrimination peut être sollicitée par les collaborateurs du groupe FDJ en cas de besoin. Si nécessaire, les collaborateurs sont orientés gratuitement vers un spécialiste de l'écoute qui peut les recevoir en dehors de l'entreprise.

Dans le contexte de transformation des métiers notamment chez FDP, une attention particulière est également donnée à la qualité de vie au travail.

★ Taux d'absentéisme FDJ



Les journées d'absence prises en compte sont : maladie, accidents du travail et accident de trajet.

★ Niveau de bien-être au travail moyen des collaborateurs du Groupe



Ce niveau de bien-être est issu de l'enquête interne FDJ Team menée tous les six mois. La baisse de la note s'explique essentiellement par les déménagements des sites intervenus en 2018 (changement de siège et déménagement du site de Moussy). Elle reste néanmoins à un niveau élevé.



2.4.4.5 Assurer la confiance dans la gouvernance interne

L'organisation interne (2.4.1.2 Gouvernance RSE) participe à renforcer la confiance des collaborateurs dans la gouvernance interne.

Afin de mesurer le niveau d'engagement des collaborateurs, FDJ interroge tous les six mois l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Cette enquête s'articule autour de six thématiques : environnement de proximité (ambiance de travail, satisfaction du management), recommandation de l'entreprise à un proche, alignement par rapport à la stratégie d'entreprise, qualité de vie et bien-être (bien-être, équilibre vie privée/vie pro), implication (motivation à apporter plus que ce qu'on demande), opportunités de développement professionnel.

Durant l'année 2018, deux enquêtes ont été soumises aux collaborateurs (février et octobre). Les résultats sont stables alors que l'entreprise s'est engagée dans des transformations profondes de ses modes de fonctionnement, comme le passage à une organisation dynamique de ses environnements de travail, et l'annonce du projet d'évolution du capital de l'entreprise par le gouvernement. Après le pic atteint en 2017 (79/100 sur les

deux vagues), le taux d'engagement retrouve en octobre 2018 son niveau de la première mesure de juin 2016 (77/100). Et gagne un point par rapport à la mesure de février (76/100). Ceci traduit un socle d'engagement solide des collaborateurs et une confiance dans sa capacité de mener à bien ses objectifs stratégiques.

★ Taux d'engagement des collaborateurs du Groupe



Ce taux d'engagement est issu de l'enquête interne FDJ Team menée tous les six mois. De manière plus détaillée, 86 % des collaborateurs Groupe se disent satisfaits de leur manager et 82 % déclarent que la stratégie de l'entreprise va dans le bon sens.

2.4.5 Solidarité

Depuis plus de 80 ans, FDJ est fidèle à ses valeurs originelles de solidarité, de responsabilité et d'équité. Sa place de premier partenaire du sport français ou encore le soutien de sa Fondation d'entreprise à des projets d'intérêt général illustre son engagement sociétal fort et durable.

2.4.5.1 S'engager dans des actions citoyennes

Fondation d'entreprise FDJ

2018 marque le début du nouveau quinquennat de la Fondation d'entreprise FDJ. Pour être plus proche des besoins de la société, les actions de ce nouveau cycle ont pour objectif de développer l'égalité des chances en utilisant le jeu, sous toutes ses formes, comme vecteur pour y parvenir.

La Fondation d'entreprise FDJ a choisi deux champs d'intervention : l'éducation et l'insertion pour des personnes en difficultés d'intégration, quelles qu'en soient les raisons (âge, handicap, précarité économique, sociale et culturelle...), dans une démarche leur redonnant les clés et la confiance en leur potentiel pour se réinsérer via des programmes ludiques et participatifs.

La Fondation FDJ dispose d'une dotation de 18 M€ sur cinq ans dédiée aux projets liés à l'insertion et à l'éducation.

La Fondation d'entreprise FDJ continue naturellement à s'investir spécifiquement pour l'intégration et la réinsertion des personnes en situation de handicap. Au moins 20 % de son budget est dédié à des projets liés au handicap.

Des projets emblématiques de l'égalité des chances

Parce que l'absence de maîtrise du numérique creuse les inégalités, la Fondation FDJ s'engage dans l'accès à l'information et l'éducation numérique en soutenant le programme «Les voyageurs du Numérique» de Bibliothèques sans Frontières.

La Fondation soutient également le programme «Communiquons autrement!» de la Croix-Rouge française afin de favoriser la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Ce projet s'adresse à ceux qui n'ont pas de faculté de communication verbale.

Parmi les autres projets soutenus par la Fondation en vue de remobiliser et de développer l'employabilité de jeunes sans emplois, ni qualification, peuvent notamment être cités :

- ◆ Réseau Étincelle, dont le dispositif de stages, basés sur une pédagogie innovante et récréative centrée sur le jeune et ses compétences, permet d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion sur son projet professionnel;
- ◆ Unis-Cité pour adapter l'accompagnement de services civiques;
- ◆ Apprentis d'Auteuil pour remobiliser des jeunes âgés de 16 à 30 ans sans emploi ni qualification à travers un dispositif basé sur des parcours d'accompagnement vers et dans l'emploi;
- ◆ l'Association Coup de Pouce Clém pour prévenir le décrochage scolaire précoce en offrant aux enfants les moins favorisés socialement l'opportunité de réaliser leur potentiel et contribuer à réduire les inégalités.

Une ambition forte au service des territoires et de l'égalité des chances

En 2018, La Fondation d'entreprise FDJ devient une Fondation Groupe, sa filiale commerciale FDP devenant membre fondateur. Grâce au maillage des plus de 30 000 points de vente FDJ sur l'ensemble du territoire, la Fondation Groupe a un accès privilégié aux acteurs du développement local au service de l'égalité des chances.

Un ancrage territorial renforcé avec des projets locaux au service du plus grand nombre

La Fondation d'entreprise FDJ a soutenu en 2018 près de 70 associations en lançant trois appels à projets dédiés aux associations locales : le Tremplin Associations locales, le Tremplin Détaillants Solidaires et le Tremplin Collaborateurs solidaires.

Dans le sillage du partenariat entre FDJ et la Fondation du Patrimoine pour soutenir la Mission Bern (pour la sauvegarde des monuments en péril), la Fondation s'est engagée à soutenir, avec la Fondation du Patrimoine, des chantiers d'insertion sur plusieurs territoires en France.

Pour plus d'informations se référer au 2.4.6 du rapport de gestion (Territoires)

Des collaborateurs engagés

En 2018, plus de 350 collaborateurs ont participé à la sélection de projets solidaires et/ou se sont impliqués dans une ou plusieurs actions proposées par la Fondation d'entreprise FDJ. Un programme d'actions est présenté chaque trimestre aux collaborateurs autour de quatre natures d'engagements : parrainer un jeune, faire du soutien scolaire, présenter son parcours et son métier ou faire du mentorat.

2019 sera une année consacrée à l'ancrage de son nouvel objet. Pour cela, la Fondation d'entreprise FDJ a lancé un appel à grands projets pour poursuivre son soutien à l'égalité des chances. Les associations soutenues seront :

- ◆ Simplon : pour faciliter l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap par la formation aux métiers du numérique;
- ◆ ARI : pour concevoir et développer de nouveaux leviers d'apprentissage et d'inclusion des personnes handicapées;
- ◆ PL4Y : pour former les animateurs à sensibiliser les enfants au « Vivre-ensemble » et à la citoyenneté;
- ◆ Énergie Jeunes : pour la réussite scolaire en zones d'éducation prioritaire par l'acquisition de compétences d'engagement, de persévérance et d'autodiscipline;
- ◆ Rejoué : pour accompagner le retour à l'emploi des plus précaires en recyclant des jouets.

En 2019, elle poursuivra son soutien aux associations locales pour encore plus de présence territoriale. Elle aura également pour projet de poursuivre le développement de l'engagement de ses parties prenantes en leur proposant de s'associer plus étroitement encore aux grandes causes soutenues : l'éducation et l'insertion sociale pour favoriser l'égalité des chances sur le territoire français.

★ Montant des soutiens financiers accordés par la Fondation FDJ





Sport

FDJ est engagée depuis de nombreuses années en faveur de la promotion du sport dans toutes ses dimensions.

Sport au féminin

Les engagements forts de FDJ en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes se déclinent également dans les actions mises en œuvre par l'entreprise dans le domaine du sport avec le programme Sport pour Elles lancé en 2016 et construit autour de quatre axes prioritaires :

- ◆ **encourager la pratique sportive des femmes qui en sont éloignées** en développant des partenariats avec des associations et des fédérations engagées sur la question de l'égalité femmes-hommes (Fédération Française de Cyclisme, Fémix, Sport dans la ville) ou en organisant des événements de mobilisation du grand public ;
- ◆ **soutenir le sport de haut niveau féminin** : FDJ est le principal partenaire de l'équipe cycliste FDJ Nouvelle-Aquitaine (première équipe féminine professionnelle en France). FDJ est aussi partenaire des équipes de France de handball et de basketball et de la course cycliste « La Course by Le Tour » ;
- ◆ **soutenir la médiatisation du sport féminin** en étant partenaire de deux magazines de sport féminin (Les Sportives et Women Sports) ou via le lancement d'une chaîne YouTube « FDJ SportPourElles » dès 2017 ;
- ◆ **mobiliser les réseaux (sociaux et professionnels) pour faire changer les mentalités autour de la place du sport dans la vie des femmes**. FDJ a ainsi réalisé en 2018 un film manifeste « Pour chaque femme le sport est une chance » qui retrace le parcours de quatre femmes dans le sport, Sarah Ourahmoune, sportive professionnelle, et trois sportives amatrices, pour lever des freins à la pratique et mettre en avant son importance pour les femmes en général. FDJ est également partenaire de WILLA⁽¹⁾ sur le programme « Les sprinteuses » afin d'encourager l'entrepreneuriat féminin dans l'innovation sportive.

Soutien aux sportifs de haut niveau

Le programme de soutien aux sportifs de haut niveau lancé en 1991 et abrité par la Fondation jusqu'en 2017, a été intégré aux engagements sportifs de FDJ en 2018. Ce programme, appelé programme « Challenge », soutient de jeunes sportifs à potentiel avec une aide financière, un accompagnement à la gestion de carrière, à la mise en place de formation et d'aide à la reconversion.

Le Team Challenge accompagne chaque année 12 nouveaux sportifs pendant deux ans. Plus de 400 sportifs ont bénéficié de ce soutien. L'accompagnement repose sur :

- ◆ la mise en place de média trainings en partenariat avec l'INSEP ;
- ◆ l'intégration des Challengers au programme de formation de Sciences Po dédié aux sportifs de haut niveau ;
- ◆ l'université organisée par les Étoiles du Sport pour faciliter la gestion de carrière de ces jeunes sportifs ;
- ◆ un programme de soutien à la reconversion a été mis en œuvre (Sport Compétences, développé avec l'association Collectif Sport) pour valoriser les compétences acquises durant leur carrière et leur donner de la valeur pour leur après carrière, au sein d'une entreprise. Les premières soutenances des athlètes devant un jury d'entreprises ont eu lieu en décembre 2018.

Pour 2020, FDJ se fixe pour objectif d'émerger en tant que sponsor d'athlètes en redonnant une dimension pionnière au programme « Challenge », dans un environnement encombré par de nombreux autres intervenants qui investissent le soutien au sport de haut niveau.

2.4.5.2 Dialoguer avec les parties prenantes

La politique RSE de FDJ est construite et animée avec et pour ses différentes parties prenantes : joueurs, réseau de vente, collaborateurs, fournisseurs, régulateurs, actionnaires, société civile, etc.

Le dialogue avec la société civile, initié en 2012, s'est structuré au sein d'un Laboratoire sociétal dès 2014. Ce dernier permet le dialogue et la co-construction entre les parties prenantes et les différents métiers de FDJ. Les consultations sont organisées par une agence spécialisée agissant en tiers facilitateur. Une dizaine d'Organisations de la Société Civile (OSC) et autant d'interlocuteurs FDJ se penchent ainsi régulièrement de manière collective sur des sujets sensibles liés à la politique RSE et de Jeu Responsable de l'entreprise.

En 2018, le nouveau cycle (2018-2019) du Laboratoire a été inauguré dont l'enjeu est notamment d'ouvrir davantage encore cette instance en intégrant six nouvelles OSC et d'élargir les thématiques RSE traitées. Ce nouveau cycle s'organise autour de sept sessions, dont l'agenda est co-décidé par les participants internes et externes. Les thématiques du jeu des mineurs, de l'information préventive ou encore de l'ancrage territorial de FDJ seront notamment abordées en 2019.

L'objectif est de permettre au Laboratoire sociétal de continuer par la réflexion collective à appuyer FDJ dans l'atténuation des externalités négatives liées à son activité mais également dans le développement de sa contribution sociétale positive par exemple dans les territoires.

(1) Premier accélérateur de mixité dans la tech.

Au-delà du Laboratoire sociétal, le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes, tant internes qu'externes, s'exerce via de multiples canaux :

- ◆ FDJ entretient tout d'abord un dialogue social de qualité notamment à travers la tenue régulière des instances représentatives du personnel et des réunions de négociations (2.4.4.2 Promouvoir un dialogue social constructif) ;
- ◆ s'agissant des collaborateurs du Groupe, ceux-ci sont interrogés plusieurs fois par an, sur leur niveau d'engagement et sur le climat social au sein de l'entreprise (2.4.4.5 Assurer la confiance dans la gouvernance interne) ;
- ◆ concernant les clients, outre les points de contact par le biais du service client (mail, téléphone, courrier, chat) et des réseaux sociaux, FDJ organise des « ateliers clients » qui permettent de coconstruire les offres et services avec les joueurs ;
- ◆ FDJ entretient des échanges réguliers avec les instances professionnelles, en particulier la Confédération des Buralistes et l'Union Nationale des Diffuseurs de Presse qui représentent une très large partie des détaillants FDJ. L'entreprise noue également des relations avec les acteurs institutionnels locaux pour ancrer son rôle dans les territoires ;
- ◆ s'agissant des pouvoirs publics, FDJ interagit de manière fréquente avec les ministères et les organes dédiés à la régulation de son activité ainsi qu'avec les institutions européennes sur les sujets d'intérêt de l'entreprise et les questions liées au jeu d'argent ;
- ◆ FDJ dialogue régulièrement avec le monde sanitaire et social et de la recherche concernant au sujet de sa

politique de Jeu Responsable et plus largement de sa politique de responsabilité sociétale. Ce dialogue prend diverses formes : avis d'experts sur les évolutions des offres de jeux FDJ (Comité d'experts de l'offre), partenariats avec des structures spécialisées dans l'écoute et l'accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité, soutien apporté par FDJ à la recherche et à la diffusion de connaissances sur le jeu excessif et plus largement la place du jeu dans la société ;

- ◆ FDJ est enfin très active au sein des événements et groupes de travail de l'Association européenne des Loteries, European Lotteries, et de l'association des loteries mondiales, World Lottery Association.

★ Nombre d'associations membres du Laboratoire sociétal



Six OSC sont membres historiques du Laboratoire sociétal depuis sa création. Cette grande stabilité a permis d'étoffer et d'élargir le dispositif en 2018 pour accueillir de nouvelles associations actives notamment dans le champ de la RSE sur les sujets liés au territoire et au digital.

2.4.6 Territoires

La vente des produits FDJ représente une activité importante, voire essentielle, pour les buralistes et diffuseurs de presse qui composent pour l'essentiel son réseau de distribution. Fidèles à ses plus de 30 000 points de vente répartis dans plus de 11 000 communes sur tout le territoire, FDJ les accompagne dans leur modernisation (nouveaux équipements et numérisation) et apporte un soutien spécifique aux plus fragiles d'entre eux.

Soutien de FDJ aux territoires

FDJ contribue par son activité au développement économique des territoires et soutient notamment les points de vente de proximité dans les zones rurales et/ou défavorisées.

FDJ, à l'issue d'un dialogue constructif avec les organisations représentatives de détaillants, a initié en 2018 une évolution de la rémunération des détaillants sur deux ans. Celle-ci prend la forme d'une augmentation

accompagnée d'une modulation, à compter de 2019, des commissions perçues par les détaillants et d'une suppression, dès 2018, des charges de location merchandising liées aux équipements en points de vente. Cette baisse des charges fixes permet de soutenir plus particulièrement les petits points de vente qui se situent essentiellement en zone rurale.

Par ailleurs, FDJ maintient son moratoire sur l'application de la clause contractuelle de mises minimum permettant ainsi d'éviter la fermeture des points de vente dont les mises sont insuffisantes. Cette mesure permet de contribuer au maintien du commerce de proximité.

De plus, l'entreprise organise au niveau local des commissions d'échanges entre le secteur et les représentants locaux d'organisations professionnelles du réseau de distribution pour favoriser la réinstallation ou le déploiement de points de vente dans les zones connaissant un déficit de maillage, notamment les zones rurales.

FDJ poursuit également son engagement dans le fonds d'investissement « Impact Création », créé en 2017 par « Impact Partenaires », société de gestion à vocation sociale. Ce fonds aide à la création de commerces franchisés dans les Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV, soit 1 300 quartiers en métropole) afin de redynamiser les zones commerciales et de développer l'emploi.

Consciente de l'importance de soutenir l'attractivité de l'ensemble de ses points de vente, FDJ souhaite également aider son réseau à se moderniser. Le Ministère de l'Action et des Comptes publics a lancé un fonds de transformation permettant de subventionner les projets de modernisation des points de vente distribuant du tabac. Afin d'étudier les modalités les plus adéquates pour accompagner ce dispositif, FDJ a lancé fin 2018 une première expérimentation en vue d'aider les détaillants qui le souhaitent à réaliser des travaux de modernisation de leur point de vente et être ainsi conformes à la Charte FDJ.

L'entreprise s'est également fixé pour objectif d'accompagner ses points de vente dans la diversification de leurs activités, leur permettant d'attirer de potentiels nouveaux clients et de générer des revenus supplémentaires. En 2018, un premier service de transfert d'argent a été lancé en partenariat avec « The Western Union » via les terminaux de prise de jeux. Cette orientation vers la mise en place de nouveaux services sera poursuivie dans les prochaines années.

Contribution économique et sociale de FDJ (étude BIPE)

Afin d'évaluer la contribution économique et sociale de FDJ en France, une étude a été menée par le cabinet BIPE (Bureau d'Informations et de Prévisions Économiques)⁽¹⁾ en utilisant une méthodologie s'inscrivant dans le référentiel international et académique d'évaluation des impacts économiques utilisé par les organisations internationales (ONU, Commission européenne, etc.) et permettant une comparabilité sectorielle et internationale des résultats non contestable. En 2017, la contribution de FDJ au Produit Intérieur Brut (PIB) national a ainsi été évaluée à 5,3 Mds€ et 54 200 emplois ont été créés ou pérennisés sur l'ensemble du territoire national, dont 20 000 dans la filière bar-tabac-pressé, soit environ un quart des emplois de la filière.

★ Nombre d'emplois créés ou pérennisés



La donnée est issue de l'étude sur l'impact économique et social de FDJ réalisée par le cabinet BIPE.

★ Contribution de FDJ en termes d'emplois au sein de la filière Bar-Tabac-Pressé



La donnée est issue de l'étude sur l'impact économique et social de FDJ réalisée par le cabinet BIPE.

★ Contribution de FDJ à la richesse nationale (PIB)



La donnée est issue de l'étude sur l'impact économique et social de FDJ réalisée par le cabinet BIPE.

(1) Cabinet de conseil en stratégie.

2.4.7 Environnement

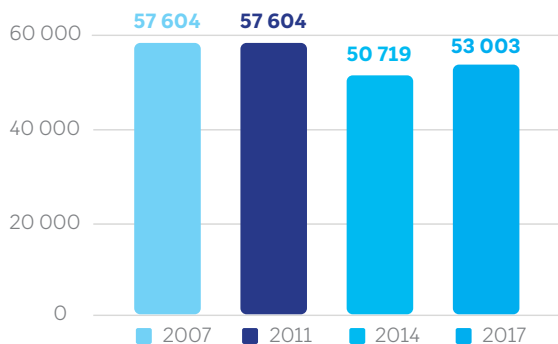
Depuis plus de dix ans, FDJ réduit ses émissions de gaz à effet de serre (GES) en menant des actions sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité (de ses sites jusqu'à ses points de vente) et en agissant pour protéger l'environnement.

Mesurer l'impact carbone de FDJ

Dès 2008, FDJ s'est engagée dans une démarche ambitieuse pour réduire ses émissions de GES et contribuer à la transition énergétique.

La dernière mesure des émissions de GES réalisée en 2018 correspond à deux périmètres distincts : un périmètre de responsabilité directe de l'entreprise (consommation énergétique des bâtiments et carburant des véhicules du Groupe) et un champ de responsabilité indirecte (achats de prestations, de supports de jeux, de publicité, amortissements, fret, déplacements et déchets...).

★ Évolution des émissions GES du groupe FDJ



Afin de comparer les émissions de GES d'une année à l'autre, les données 2007 à 2014 ont été recalculées en 2018 avec les nouveaux facteurs d'émissions de l'ADEME.

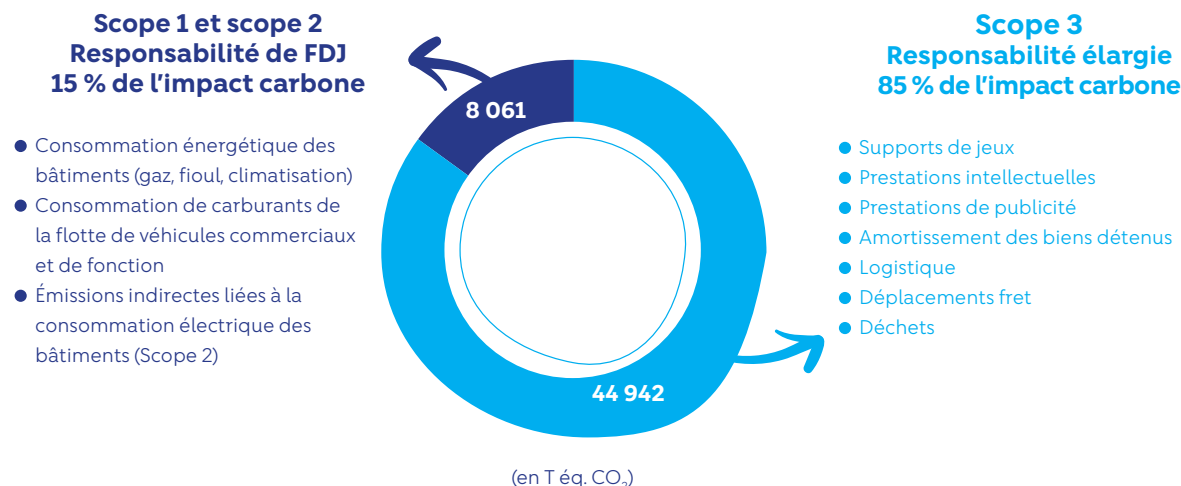
En dix ans, les émissions de GES du groupe FDJ ont baissé de 8 % alors que l'activité de l'entreprise a progressé dans le même temps de manière très dynamique.

Après une stabilisation des émissions entre 2007 et 2011, grâce à une première série de mesures (par exemple la récupération de la chaleur produite par les data centers de FDJ pour chauffer ses locaux), une baisse de 12 % des émissions a pu être atteinte entre 2011 et 2014 grâce notamment à un effort important sur les déplacements (suppression de la moitié des véhicules commerciaux et leur limitation à 100 g CO₂/km en moyenne par véhicule). De plus, depuis 2012, 100 % des supports de jeux sont imprimés sur du papier certifié (FSC) et les tickets de grattage sont constitués à 20 % de papier recyclé. Ces actions font de FDJ une référence mondiale dans le secteur des loteries en matière d'utilisation responsable de papier pour les supports de jeu.

Entre 2014 et 2017, les émissions ont en revanche augmenté de 4 % du fait essentiellement de la croissance de l'activité. Ce constat a conduit à FDJ à engager un nouveau renforcement de ses actions en matière de réduction de son empreinte carbone.



★ Répartition des émissions de gaz à effet de serre en 2017 (périmètre Groupe)



Mener un plan de réduction carbone à horizon 2025

En 2019, FDJ s'engagera dans l'initiative Science-Based Targets (SBT) afin de mettre en place des objectifs de réduction de ses émissions en ligne avec les scénarios de décarbonisation requis pour limiter l'augmentation de la température terrestre inférieure à 2°C.

Pour réaliser cette ambition, FDJ va mettre en œuvre une série d'actions :

- ◆ **réduire ses émissions de GES sur son périmètre direct de responsabilité de 66 % (scope 2) à horizon 2025 ;**
- ◆ **favoriser les déplacements moins polluants** (développement des véhicules 100 % électriques ou hybrides rechargeables au sein de la flotte automobile du Groupe, déploiement d'un plan de déplacement entreprise encourageant et facilitant la pratique du vélo, le recours au covoiturage ou à des véhicules électriques en autopartage) ;
- ◆ **intégrer le numérique responsable** dans la démarche environnementale afin de minimiser ses impacts négatifs sur tous les équipements informatiques ;
- ◆ **mobiliser ses fournisseurs** à s'engager dans des démarches responsables sur le plan environnemental.

Sensibiliser à la réduction carbone

FDJ s'attache également à sensibiliser ses joueurs, détaillants et collaborateurs à réduire leur impact en adoptant de bonnes pratiques.

Pour mobiliser les joueurs et les détaillants et grâce au partenariat mené depuis plusieurs années avec WWF, FDJ a mené en 2018 un nouveau test de collecte pour recycler ses supports de jeux (tickets, bulletins et reçus de jeux) en point de vente (pour mémoire, un test avait déjà été réalisé en 2012).

Près de 80 % des collaborateurs FDJ ont par ailleurs été formés à la démarche environnementale de FDJ dans le cadre d'un COOC RSE (formation en ligne pour former les collaborateurs à la politique RSE de l'entreprise) et durant la Semaine Européenne du Développement Durable dont le thème choisi par FDJ en 2018 était la mobilité.

★ Émissions de gaz à effet de serre



Les émissions de GES en tonnes équivalent CO₂ sont issues de la mesure Bilan Carbone. En dix ans, les émissions de CO₂ ont baissé de 10 %.

2.4.8 Objectifs du Développement Durable (ODD)

Les États membres des Nations Unies ont établi 17 objectifs en termes de développement durable (ODD) définissant des cibles à atteindre en 2030. Les 169 cibles sont communes à tous les pays engagés. Elles répondent aux objectifs généraux suivants : éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous.

Dans le but d'intégrer les Objectifs du Développement durable de l'ONU dans sa politique RSE, FDJ a étudié l'impact de ses actions au regard de 13 des 17 ODD (voir tableau ci-dessous).

Objectifs du Développement Durable	Actions FDJ
 <p>Objectif 1 : Pas de pauvreté</p>	Le montant d'achats auprès d'ESAT et EA pour le groupe FDJ s'élève à 851 k€ en 2018.
 <p>Objectif 3 : Bonne santé et bien-être</p>	FDJ a mis en place une politique de qualité de vie et bien-être au travail et une politique de santé sécurité au travail. Dans le cadre de la Semaine Européenne du Développement Durable, les collaborateurs ont été sensibilisés aux risques de la sédentarité.
 <p>Objectif 4 : Éducation de qualité</p>	Chez FDJ, 4,3 % masse salariale dédiée à la formation des collaborateurs, plus de 80 % des collaborateurs ont reçu une formation en 2018. Le Groupe favorise l'alternance et compte plus de 6 % d'alternants en 2018.
 <p>Objectif 5 : Égalité entre les sexes</p>	FDJ a obtenu en 2017 le label Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes. Le groupe FDJ dispose d'un réseau féminin interne « À Elles de Jouer ».
 <p>Objectif 7 : Énergie propre et d'un coût abordable</p>	L'électricité consommée sur les sites FDJ est garantie d'origine renouvelable depuis 2017. La chaleur produite par les data centers de FDJ est récupérée pour chauffer ses locaux.
 <p>Objectif 8 : Travail décent et croissance économique</p>	FDJ a renouvelé son label Diversité en 2017 et s'engage dans une politique qui favorise l'intergénération. La Fondation d'entreprise FDJ s'engage pour de l'égalité des chances par le jeu.
 <p>Objectif 10 : Inégalités réduites</p>	Le groupe FDJ emploie 72 personnes en situation de handicap en 2018.
 <p>Objectif 11 : Villes et communautés durables</p>	FDJ est présent sur tout le territoire national au travers de plus de 30 000 points de vente. Les commissions versées aux détaillants en 2018 s'élèvent à 785 M€.
 <p>Objectif 12 : Consommation et productions responsables</p>	FDJ opère dans le secteur des jeux d'argent et de hasard et se doit de lutter contre le jeu des mineurs et de prévenir le jeu excessif. FDJ a lancé depuis 2017 des campagnes d'évaluation RSE de ses fournisseurs.
 <p>Objectif 13 : Mesures relatives à la lutte contre les réchauffements climatiques</p>	FDJ réalise une mesure Bilan Carbone™ tous les trois ans et déploie des plans d'actions associés pour réduire ses émissions de GES. En 2019, FDJ va s'engager dans l'initiative Science-Based Targets.
 <p>Objectif 15 : Vie terrestre</p>	Tous les supports de jeux sont en papier FSC et participent à la préservation de la biodiversité.
 <p>Objectif 16 : Paix justice et institutions efficaces</p>	FDJ a mis en place un dispositif éthique et conformité anti-corruption. FDJ s'est mise en conformité avec le règlement général sur la protection des données.
 <p>Objectif 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs</p>	FDJ a mené en 2017, une étude de matérialité pour interroger ses parties prenantes sur leurs attentes. En 2018, l'entreprise a réalisé une analyse des risques RSE. FDJ a participé à la création d'un CSR (Corporate Social Responsibility) Guidelines au sein de l'association des loteries européennes.





2.4.9 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du Groupe

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux Actionnaires

La Française des Jeux

3-7 quai du Point du Jour
92100 Boulogne-Billancourt

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société La Française des Jeux (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 rév.2 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- ◆ la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- ◆ la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- ◆ le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables ;
- ◆ la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- ◆ nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- ◆ nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;
- ◆ nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- ◆ nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- ◆ nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- ◆ nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- ◆ nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- ◆ nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- ◆ nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices, à savoir la Société Française des Jeux, et couvrent entre 64 et 70 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- ◆ nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;
- ◆ nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.





Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre début novembre 2018 et mi-février 2019 sur une durée totale d'intervention de 5 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions ressources humaines, conformité et gestion des risques, santé et sécurité, environnement et achats.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 1^{er} mars 2019

L'un des Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Vincent Philippe,
Associé

Pascal Baranger,
Directeur au sein du Département
Développement Durable

Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Indicateurs clefs de performance et autres résultats quantitatifs :

- ◆ taux de conformité globale aux critères Jeu Responsable et Sécurité ;
- ◆ sommes reversées dans le cadre des partenariats Jeu Responsable ;
- ◆ taux de joueurs Playscan ;
- ◆ nombre de jeux ou relancements de jeux soumis à la matrice universelle SERENIGAME ;
- ◆ nombre de déclarations de soupçons auprès de TRACFIN ;
- ◆ nombre de collaborateurs sensibilisés au RGPD ;
- ◆ nombre de collaborateurs formés à l'éthique ;
- ◆ taux de collaborateurs formés à la stratégie intégrité du sport en 2018 ;
- ◆ part des achats réalisés auprès de fournisseurs français ;
- ◆ part des achats réalisés auprès des PME et ETI ;
- ◆ montant des achats auprès d'ESAT et EA ;
- ◆ part de la masse salariale dédiée à la formation ;
- ◆ part des collaborateurs ayant reçu une formation dans l'année ;
- ◆ nombre d'accords signés sur l'année ;
- ◆ taux d'emploi global de collaborateurs handicapés ;
- ◆ part des femmes dans l'entreprise ;
- ◆ part de femmes managers ;
- ◆ nombre et part d'alternants ;
- ◆ taux d'absentéisme ;
- ◆ note de bien-être au travail moyenne des collaborateurs ;
- ◆ Taux d'engagement des collaborateurs ;
- ◆ montant des soutiens financiers accordés par la Fondation FDJ ;
- ◆ nombre d'associations membres du Laboratoire sociétal ;
- ◆ nombre d'emplois créés ou pérennisés ;
- ◆ contribution de FDJ en termes d'emplois au sein de la filière Bar-Tabac-Pressé ;
- ◆ contribution de FDJ à la richesse nationale (PIB) ;
- ◆ émissions de gaz à effet de serre ;

Informations qualitatives (actions et résultats) :

- ◆ jeu excessif : Consultation des comptes rendus de réunions du Comité dédié ;
- ◆ consultation de la matrice SERENIGAME ;
- ◆ fraude et blanchiment : Consultation de la déclaration TRACFIN, des comptes rendus de Comité et du fichier de suivi ;
- ◆ campagne de sensibilisation au partage de données ;
- ◆ consultation de la charte éthique ;
- ◆ relations avec les IRP : Consultation des invitations et comptes rendus de réunions ;
- ◆ présentation du programme Mix'it ;
- ◆ revue du Label « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ».





2.4.10 Annexe : indicateurs de suivi complémentaires

	Périmètre	2017	2018
Sommes reversées dans le cadre des partenariats Jeu Responsable	FDJ	1 080 k€	973 k€

FDJ soutient des acteurs de la recherche et du monde associatif qui conduisent de manière indépendante des études ou des actions de prévention ainsi que des structures susceptibles d'accompagner des joueurs en difficulté ou leur entourage. Ainsi, en 2018 :

- ◆ 30 % des dotations ont été dédiées aux lignes d'écoute et ressources suivantes : SOS Joueurs, CRESUS, E-Enfance, Vers un apprendre à miser sur soi (Institut du Jeu Excessif), Fonds Actions Addictions promoteur du portail Addict'Aide et la SEDAP (CSAPA) au titre de son Pôle d'Innovation et d'Expérimentation sur le jeu excessif ;
- ◆ 30 % aux actions de prévention portées par des grands acteurs de la solidarité et de l'éducation (Croix-Rouge Française, Fédération Nationale des Écoles des Parents et des Éducateurs) et plus spécifiquement aux projets expérimentaux en réduction des risques et des dommages, menés au sein du réseau de vente : ces pilotes sont réalisés en collaboration avec de grands acteurs du monde médico-psycho social : SEDAP, Fédération Addiction et 3 CSAPA * volontaires sur les zones de Valenciennes, Provins et Bordeaux ;
- ◆ enfin, FDJ contribue pour les 40 % restants, et ce depuis plus d'une dizaine d'année, au financement de la recherche scientifique et de la diffusion des connaissances : dans le domaine des addictions, elle apporte un soutien financier au Fonds de dotation du CHU de Nantes au profit du Centre de Référence sur le Jeu Excessif (CRJE), à l'Université Diderot pour un projet de recherche en lien avec l'APHP-unité d'addictologie de l'Hôpital Bichat-Claude Bernard ainsi qu'à l'IREMA et la Fédération Addiction pour qu'ils puissent améliorer les formations proposées aux professionnels. Elle apporte un soutien modeste mais pérenne aux organisateurs de congrès (Fédération Française d'Addictologie, GRAMM pour le congrès ALBATROS, SOS Addictions pour le e-congrès E-ADD, l'Association de Psychiatrie et Psychobiologie pour le Congrès Français de Psychiatrie ou encore la Société Francophone de Psychogériatrie et de Psychiatrie de la Personne Agée). Dans ce cadre, elle a favorisé une mise en relation féconde avec la structure ressource CRESUS et les soignants (réalisation d'une vidéo témoignage d'une joueuse, financement de stands au profit de CRESUS lors de certains de ces événements). Sur le versant Sciences Humaines et Sociales, FDJ contribue au fonctionnement du groupement d'intérêt scientifique « Jeu et Sociétés » afin de favoriser le développement des humanités autour du jeu, encore peu développées en France. L'entreprise n'intervient pas dans les décisions du comité scientifique. 144 k€ ont été accordés dans ce cadre spécifique, soit 15 % environ du total.

Consommation de fioul au cours de l'exercice	FDJ	0 litre	0 litre
Consommation de gaz au cours de l'exercice	FDJ	3 428 331 kWh PCI	2 454 561 kWh PCI
Consommation d'électricité au cours de l'exercice	FDJ	15 300 069 kWh	13 683 291 kWh
Emissions de CO₂ engendrées par la consommation d'énergie au cours de l'exercice	FDJ	2 043 320 kg eq CO ₂	1 679 893 kg eq CO ₂
Consommation d'eau au cours de l'exercice	FDJ	20 307 m ³	27 062 m ³
Effet des mesures d'égalité lors de la politique salariale et promotion des salariés	Groupe		

FDJ a signé un accord triennal en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2016-2018). Les actions emblématiques de l'année 2018 sont les suivantes :

- ◆ un plan de communication sur le sexisme a été lancé avec la publication d'un article expliquant le sexisme et une campagne sur notre réseau interne ;
- ◆ FDJ propose à ses collaboratrices en retour de congés maternité une formation « booster son impact professionnel » pour développer leur leadership. Une formation mixte est également proposée à l'ensemble des collaborateurs. La parentalité reste un axe de travail afin de favoriser un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et personnelle ;
- ◆ suite à la réalisation en 2017 d'une étude sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes pour le Pôle Technologie et International, un plan d'action spécifique a été décliné ;
- ◆ le réseau féminin favorise également le développement des femmes dans l'entreprise ;
- ◆ FDJ garantit l'égalité salariale entre les hommes et les femmes avec la mise en place d'une enveloppe salariale annuelle ; les promotions de femmes et hommes sont analysées pendant les people review.

	Périmètre	2017	2018							
Information sur les conditions de santé et sécurité au travail	Groupe									
<p>FDJ maintient son système de management santé et sécurité au travail (SST). L'entreprise est engagée depuis plusieurs années dans la formation et la sensibilisation à la sécurité, la prévention et l'analyse des risques, auprès de ses managers, collaborateurs, prestataires, fournisseurs.</p> <p>Développer la culture SST et partager les bonnes pratiques restent des objectifs clairs et communs au sein du groupe FDJ.</p> <p>L'entreprise vise une transition vers une démarche 45 001 et déploie de nouveaux environnements de travail sécurisés, de qualité et adaptés aux évolutions de son activité. Cette démarche sert la stratégie du Groupe, anticipe les modes de travail et contribue à l'attractivité de la marque employeur.</p> <p>En 2018, FDJ a notamment signé un accord sur les astreintes et interventions qui s'inscrit dans le projet de Mieux Vivre et travailler ensemble à l'ère du numérique et des accords d'entreprise qui en découlent à savoir : l'accord portant sur le droit à la déconnexion et l'accord relatif aux dons solidaires.</p>										
Répartition des collaborateurs par âge	Groupe									
55 à 59 ans	50 à 54 ans	50 à 54 ans	45 à 49 ans	40 à 44 ans	35 à 39 ans	30 à 34 ans	25 à 29 ans	20 à 24 ans	15 à 19 ans	Total
75	299	324	349	356	320	244	190	26	0	2 183
Part du chiffre d'affaires des commandes pour fabrication d'objets promotionnels passés dans des usines situés dans les pays à risque et certifiées SA 8000 ou couvertes par un audit social	FDJ	100 %	100 %							
Part des collaborateurs contributeurs à l'arrondi sur salaire en proportion des effectifs payés de l'exercice	FDJ	22 %	19 %							
<p>En 2017-2018, deux possibilités s'offrent aux collaborateurs pour effectuer leur don : soit de le reverser à l'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique), soit de le reverser de manière équivalente à trois associations soutenues par la Fondation FDJ : Apprentis d'Auteuil, Institut Télémaque et L'Envol.</p> <p>FDJ va soumettre au vote des collaborateurs de nouvelles associations bénéficiaires pour 2019-2020.</p>										
Part des placements OPCVM dans des fonds d'investissements socialement responsables (ISR)	FDJ	17 %	19 %							
<p>Le montant moyen de placements OPCVM dans des fonds d'investissements ISR sur l'année est de 34,1 M€ (pour un total de 155 M€ placés en parts d'OPCVM).</p>										
Actions en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable	Groupe									
<p>Cette thématique n'a pas été identifiée comme un risque significatif au regard des activités de FDJ et ne fait pas l'objet d'une politique spécifique.</p>										





3.

COMPTES CONSOLIDÉS

3.1	Compte de résultat consolidé	108	3.5	Tableau de variation des capitaux propres consolidés	114
3.2	État du résultat global consolidé	109	3.6	Notes annexes	115
3.3	État de la situation financière consolidée	110	3.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	150
3.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	112			

3.1

Compte de résultat consolidé

En millions d'euros	Note	31.12.2018	31.12.2017
Mises	3.1	15 817,0	15 144,4
Part revenant aux gagnants	3.1	- 10 697,5	- 10 122,4
Produit brut des jeux	3.1	5 119,6	5 022,1
Prélèvements publics	3.1	- 3 261,8	- 3 235,7
Dotations aux fonds de contrepartie	3.1	- 83,4	- 59,5
Produit net des jeux	3.1	1 774,3	1 726,8
Produit des autres activités	3.1	28,3	35,2
Chiffre d'affaires	3.1	1 802,6	1 762,0
Coût des ventes	3.2	- 1 100,5	- 1 066,9
Coûts marketing et communication		- 277,1	- 260,2
Coûts administratifs et généraux	3.2	- 175,1	- 171,0
Autres produits d'exploitation		2,1	1,6
Autres charges d'exploitation		- 0,8	- 4,2
Résultat opérationnel courant		251,1	261,3
Autres produits opérationnels	3.2.4	10,3	0,0
Autres charges opérationnelles	3.2.4	- 4,7	- 3,3
Résultat opérationnel		256,7	258,0
Coût de l'endettement financier		- 0,9	- 0,2
Autres produits financiers		6,3	10,2
Autres charges financières		- 6,8	- 5,4
Résultat financier	6.3	- 1,5	4,5
Quote-part dans le résultat net des coentreprises	7	0,8	1,2
Résultat avant impôt		256,0	263,7
Charge d'impôt sur le résultat	8	- 85,6	- 82,8
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		170,4	181,0
Dont			
◆ Participations ne donnant pas le contrôle		0,0	0,3
◆ Part du Groupe		170,4	180,7

Les comptes publiés au 31 décembre 2017 sont retraités et présentés selon le nouveau format de compte de résultat par destination adopté par le Groupe à compter du 1^{er} janvier 2018 (cf. 2.1). Le produit net des jeux, le

chiffre d'affaires (auparavant produit des activités ordinaires), le résultat opérationnel courant et le résultat opérationnel restent inchangés.

3.2

État du résultat global consolidé

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Résultat de l'exercice	170,4	181,0
Variation de valeur des actifs destinés à la vente	0,0	0,5
Impôts liés à la variation de valeur des actifs destinés à la vente	0,0	- 0,2
Couverture des flux de trésorerie	0,3	0,0
Impôts liés à la couverture des flux de trésorerie	-0,2	0,0
Variation de l'écart de conversion	- 0,1	- 0,9
Éléments recyclables en résultat	0,0	- 0,6
Variation de juste valeur des instruments de capitaux propres	0,0	0,0
Impôts liés à la variation de juste valeur des instruments de capitaux propres	0,0	0,0
Gains et pertes actuariels	4,6	3,3
Impôts liés aux écarts actuariels	-1,2	- 1,1
Éléments non recyclables en résultat	3,3	2,2
Autres élément du résultat global	3,3	1,6
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE	173,7	182,6
Dont		
◆ Participations ne donnant pas le contrôle		0,3
◆ Part du Groupe	173,7	182,3



3.3

État de la situation financière
consolidée

3.3.1 Actif

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2018	31.12.2017
Immobilisations incorporelles	4.1	104,8	96,4
Immobilisations corporelles	4.2	378,8	373,1
Participations dans des coentreprises	7	12,8	12,7
Actifs financiers non courants	6.1	780,6	770,2
Actifs non courants		1 277,0	1 252,4
Stocks	3.7	8,7	10,5
Créances clients et réseau de distribution	3.4.1	411,5	373,5
Autres actifs d'exploitation	3.4.2	268,3	187,2
Actif d'impôt exigible		18,6	9,5
Actifs financiers courants	6.1	55,8	50,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6.2	167,2	165,8
Actifs courants		930,2	796,7
TOTAL ACTIF		2 207,2	2 049,2

3.3.2 Passif

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2018	31.12.2017
Capital social		76,4	76,4
Réserves et report à nouveau		314,8	256,9
Autres réserves		0,2	3,5
Écart de conversion		2,1	2,2
Résultat net part du Groupe		170,4	180,7
Capitaux propres part du Groupe	9	563,9	519,8
Intérêts attribuables aux Participations ne donnant pas le contrôle		0,0	0,4
Capitaux propres		563,9	520,2
Provisions pour retraites et engagements assimilés	3.8.3	45,6	47,2
Provisions non courantes	5.1	37,6	36,7
Passifs d'impôts différés	8.2	19,2	17,5
Fonds joueurs non courants	3.3	108,7	129,9
Passifs financiers non courants	6.1	96,1	104,1
Passifs non courants		307,2	335,4
Provisions courantes	5.1	24,9	30,9
Dettes fournisseurs et réseau de distribution	3.5.1	369,3	324,0
Passifs d'impôts exigibles		1,3	0,9
Fonds joueurs courants	3.3	213,8	187,3
Prélèvements publics	3.5.2	357,2	265,9
Gains à payer et à répartir	3.5.3	171,7	196,4
Autres passifs d'exploitation	3.5.4	155,9	135,8
Autres passifs financiers	6.1	41,8	52,5
Passifs courants		1 336,0	1 193,6
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		2 207,2	2 049,2



3.4

Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>En millions d'euros</i>	Note	31.12.2018	31.12.2017
Activités opérationnelles			
Résultat net consolidé de la période		170,4	181,0
Variation des amortissements et dépréciations des immobilisations	3.2.3	64,5	55,2
Variation des provisions ⁽¹⁾		6,3	8,4
Plus ou moins-value de cession		- 9,5	2,5
Charge d'impôt ⁽¹⁾		85,6	82,8
Résultat financier		1,5	- 4,5
dont intérêts reçus		2,9	8,2
Quote-part de résultat lié aux coentreprises		- 0,8	- 1,2
Éléments sans incidence sur la trésorerie		150,5	151,4
Utilisation des provisions-décaissements		- 8,7	- 10,1
Impôts payés		- 92,9	- 83,6
Variation des clients et autres actifs courants		- 120,1	0,5
Variation des stocks		1,4	0,1
Variation des fournisseurs et autres passifs courants ⁽²⁾		145,9	55,4
Variation des autres éléments du besoin en fonds de roulement		- 1,4	- 2,8
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	10	25,8	53,2
Variation des actifs financiers courants et non courants		- 18,1	- 34,6
Flux de trésorerie nets provenant des activités opérationnelles		227,0	257,2
Activités d'investissements			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽³⁾	10	- 92,9	- 88,6
Acquisition de titres		0,0	- 15,6
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		14,7	0,2
Cessions d'immobilisations financières		0,1	0,0
Variation des prêts et avances consentis		- 3,6	- 0,8
Dividendes reçus des MEQ		0,7	0,8
Autres		- 0,2	- 0,2
Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités d'investissement		- 81,2	- 104,0

En millions d'euros	Note	31.12.2018	31.12.2017
Activités de financement ⁽⁴⁾			
Remboursement part courante dette financière long terme	10	- 8,0	- 8,0
Variation des passifs financiers courants	10	0,0	0,0
Dividendes versés aux actionnaires ordinaires de la société mère		- 126,1	- 120,3
Intérêts payés		- 0,4	- 0,2
Autres		0,0	0,1
Flux de trésorerie nets utilisés dans les activités de financement		- 134,5	- 128,5
Incidence de la variation des taux de change		0,5	0,1
Augmentation/(Diminution) nette de la trésorerie nette		11,7	24,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier		165,8	199,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 31 décembre		167,2	165,8
Concours bancaires courants au 1 ^{er} janvier		- 17,5	- 76,1
Concours bancaires courants au 31 décembre		- 7,2	- 17,5
Augmentation/(diminution) de la trésorerie nette		11,7	24,8

(1) La part payée des provisions est dorénavant présentée sur une ligne distincte des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles.

(2) La part payée des impôts est dorénavant présentée sur une ligne distincte des flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles.

(3) Les flux de trésorerie liés aux créances et dettes sur investissements sont dorénavant présentés dans les activités d'investissement.

(4) La trésorerie nette inclut désormais les concours bancaires courants.

Les données 2017 ont été retraitées en conséquence.



3.5

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

<i>En millions d'euros</i>	Capital social	Réserves et report à nouvea	Écart de conversion	Résultat net part du Groupe	Total capitaux propres part du Groupe	Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2016	76,4	205,9	3,1	176,0	461,5	0,2	461,7
Résultat net 31 décembre 2017	0,0	0,0	0,0	180,7	180,7	0,3	181,0
Variation des écarts de conversion	0,0	0,0	-0,9	0,0	-0,9	0,0	-0,9
Autres éléments reconnus directement en capitaux propres	0,0	2,5	0,0	0,0	2,5	0,0	2,5
Résultat global de la période	0,0	2,4	-0,9	180,7	182,3	0,3	182,5
Affectation du résultat 2016	0,0	176,0	0,0	-176,0	0,0	0,0	0,0
Dividendes 2016 distribués	0,0	-124,0	0,0		-124,0	0,0	-124,0
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2017	76,4	260,4	2,2	180,7	519,8	0,4	520,2
Résultat net 31 décembre 2018	0,0	0,0	0,0	170,4	170,4	0,0	170,4
Variation des écarts de conversion	0,0	0,0	-0,1	0,0	-0,1	0,0	-0,1
Autres éléments reconnus directement en capitaux propres	0,0	3,9	0,0	0,0	3,9	-0,4	3,5
Résultat global de la période	0,0	3,9	-0,1	170,4	174,1	-0,4	173,7
Affectation du résultat 2017	0,0	180,7	0,0	-180,7	0,0	0,0	0,0
Dividendes 2017 distribués	0,0	-130,0	0,0	0,0	-130,0	0,0	-130,0
CAPITAUX PROPRES AU 31.12.2018	76,4	315,0	2,1	170,4	563,9	0,0	563,9

Les produits et charges reconnus directement en capitaux propres sont constitués principalement de la variation de juste valeur des actifs financiers (2017) et écarts actuariels des engagements en matière d'indemnités de fin de carrière (2017 et 2018).

3.6

Notes annexes

Sommaire

NOTE 1	PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPE	116
NOTE 2	RÉFÉRENTIEL ET PRINCIPES COMPTABLES	117
NOTE 3	DONNÉES OPÉRATIONNELLES	122
NOTE 4	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	131
NOTE 5	PROVISIONS, PASSIFS ÉVENTUELS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN	135
NOTE 6	TRÉSORERIE ET INSTRUMENTS FINANCIERS	137
NOTE 7	PARTICIPATIONS DANS LES COENTREPRISES	143
NOTE 8	IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	144
NOTE 9	CAPITAUX PROPRES	145
NOTE 10	DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE	146
NOTE 11	TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	146
NOTE 12	RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS	146
NOTE 13	PROCÉDURES CONTENTIEUSES ET JUDICIAIRES EN COURS	147
NOTE 14	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	147
NOTE 15	LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES – VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	147
NOTE 16	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	149



NOTE 1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPE

1.1 Informations générales

FDJ est une société anonyme d'économie mixte de droit français, soumise à l'ensemble des textes sur les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce, sous réserve des dispositions du cadre juridique tel que décrit dans la note 1.2. Son siège social est situé au 3/7, quai du Point du Jour 92100 Boulogne-Billancourt. Elle est détenue par l'État français à hauteur de 72 %.

Le Groupe qui comprend 14 entités consolidées, exerce son activité d'opérateur de jeux en France, dans les départements métropolitains et d'Outre-Mer, dans quatre collectivités d'Outre-Mer et à Monaco. Il est présent à l'international à travers ses participations dans les sociétés :

- ◆ Beijing Zhongcai Printing (BZP), imprimerie de tickets de loterie localisée en Chine ;
- ◆ SLE (Services aux Loteries en Europe), coopérative de droit belge créée dans le cadre d'Euro Millions pour assurer les prestations de tirage et d'administration du tirage pour le compte des loteries participantes ;
- ◆ LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS), société de droit norvégien qui exploite une plateforme de jeux digitaux ;
- ◆ FGS UK (anciennement nommée LVS), société britannique, qui développe notamment la technologie de paris sportifs du Groupe.

Après avis du Comité d'Audit du 26 février 2019, le Conseil d'administration du 28 février 2019 a arrêté les comptes consolidés, qui sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 5 juin 2019.

1.2 Contexte réglementaire du groupe FDJ (le Groupe)

FDJ évolue dans le secteur des jeux d'argent, fortement réglementé et strictement régulé par l'État.

Au titre de ses activités sous droits exclusifs, à savoir les paris sportifs qu'elle commercialise en points de vente et les jeux de loterie proposés en ligne et en points de vente, FDJ est chargée, par les textes qui lui sont applicables, de veiller à la satisfaction d'objectifs d'intérêt général consistant à « assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité des opérations de jeux et veiller à la transparence

de leur exploitation ; canaliser la demande de jeux dans un circuit contrôlé par l'autorité publique, afin de prévenir les risques d'une exploitation des jeux d'argent à des fins frauduleuses ou criminelles et de lutter contre le blanchiment d'argent et encadrer la consommation des jeux afin de prévenir le développement des phénomènes de dépendance ».

Le Ministre chargé du Budget est investi des fonctions de régulateur de l'ensemble des activités de FDJ maintenues sous monopole. Il bénéficie pour l'exercice de ses prérogatives de l'avis de la Commission consultative des jeux sous droits exclusifs (COJEX), instance réunissant représentants des pouvoirs publics et experts en addiction et en régulation des jeux, dont la composition et les attributions ont été étendues par un décret récemment adopté (n° 2016-1488 du 3 novembre 2016). Sont ainsi soumis à l'approbation du Ministre, après avis de la COJEX, le programme des jeux annuel de FDJ, ainsi que les plans d'actions de l'entreprise en matière de Jeu Responsable et de lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent.

Enfin, les activités de paris sportifs en ligne de FDJ sont exploitées en concurrence dans le cadre d'un agrément qui lui a été délivré en juin 2010 par l'Autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL), et renouvelé pour une période de cinq années en juin 2015 par cette même autorité.

1.3 Faits marquants

L'article 51 du projet de loi relatif à la croissance et à la transformation des entreprises (PACTE) a été présenté le 18 juin 2018 en Conseil des Ministres et enregistré à l'Assemblée nationale le 19 juin 2018. Adopté par l'Assemblée en octobre 2018, il est en cours de discussion au Sénat. Il vise à autoriser Le Gouvernement à procéder par décret au transfert au secteur privé de la majorité du capital de La Française des Jeux, tout en la maintenant sous le contrôle strict de l'État permettant à ce dernier de continuer à prévenir le jeu excessif, protéger les populations vulnérables (notamment les mineurs) et lutter contre la fraude et le blanchiment d'argent.

L'installation dans le nouveau siège social à Boulogne-Billancourt, ainsi qu'à Villepinte (consécutives à la cession du site de Moussy-le-Vieux) est intervenue en juin 2018.

NOTE 2 RÉFÉRENTIEL ET PRINCIPES COMPTABLES

2.1 Base de préparation et de présentation des états financiers

Les comptes consolidés au 31 décembre 2018 du groupe FDJ sont établis de manière volontaire, conformément aux normes comptables internationales IFRS (International Financial Reporting Standards) édictées par l'IASB (International Accounting Standards Board), interprétées par l'IFRS Interpretations Committee et le Standard Interpretations Committee, et adoptées par l'Union Européenne, à l'exception des normes IFRS 8 (secteurs opérationnels) et IAS 33 (résultat par action), FDJ n'étant pas une Entreprise d'Intérêt Public.

À compter du 1^{er} janvier 2018, afin d'optimiser la gestion de son compte de résultat et l'analyse de ses composantes, le Groupe a opté pour une présentation par destination: les charges opérationnelles courantes sont ventilées en « coûts des ventes », « coûts marketing et communication » et « coûts administratifs, généraux et autres charges », indicateurs de pilotage du Groupe. Le produit net des jeux, le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant et le résultat opérationnel restent inchangés. Les comptes 2017 sont présentés retraités selon le nouveau format.

Auparavant, le Groupe publiait un compte de résultat par nature.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017		<i>En millions d'euros</i>	31.12.17
Mises	15 144,4		Mises	15 144,4
Part revenant aux gagnants	- 10 122,4		Part revenant aux gagnants	- 10 122,4
Produit brut des jeux	5 022,1		Produit brut des jeux	5 022,1
Prélèvements publics	- 3 235,7		Prélèvements publics	- 3 235,7
Dotations aux fonds de contrepartie	- 59,5		Dotations aux fonds de contrepartie	- 59,5
Produits divers	0,0		Produit net des jeux	1 726,8
Produit des activités de jeux	1 726,8		Produit des autres activités	35,2
Produit des autres activités	34,9		Chiffre d'affaires	1 762,0
Produit des activités ordinaires	1 761,8		Coût des ventes	- 1 066,9
Achats et charges externes	- 1 194,9		Coûts marketing et communication	- 260,2
Impôts et taxes	- 23,6	Coûts administratifs et généraux	- 171,0	
Charges de personnel	- 213,1	Autres produits d'exploitation	1,6	
Dotations aux amortissements et provisions	- 57,3	Autres charges d'exploitation	- 4,2	
Autres produits et charges d'exploitation	- 12,2	Résultat opérationnel courant	261,3	
Résultat opérationnel courant	260,7	Autres produits opérationnels	0,0	
Autres charges opérationnelles nettes	- 2,8	Autres charges opérationnelles	- 3,3	
Résultat opérationnel	257,9	Résultat opérationnel	258,0	
Produits financiers	11,0	Coût de l'endettement financier	- 0,2	
Charges financières	- 6,5	Autres produits financiers	10,2	
Résultat financier	4,5	Autres charges financières	- 5,4	
Quote-part dans le résultat net des coentreprises	1,2	Résultat financier	4,5	
Résultat avant impôt	263,5	Quote-part dans le résultat net des coentreprises	1,2	
Charge d'impôt sur le résultat	- 82,6	Résultat avant impôt	263,7	
Résultat de l'exercice	181,0	Charge d'impôt sur le résultat	- 82,8	
Attribuable aux		Résultat net de l'exercice	181,0	
♦ minoritaires	0,3	Dont		
♦ actionnaires de la société mère	180,7	♦ Participations ne donnant pas le contrôle	0,3	
		♦ Part du Groupe	180,7	

3.

2.1.1 Normes, interprétations et amendements d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2018

À compter du 1^{er} janvier 2018, le Groupe applique IFRS 9 « Instruments financiers », à l'exception des opérations de couverture (maintien d'IAS 39) et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients ».

Les périodes comparatives ne sont pas retraitées pour l'application d'IFRS 9.

L'ensemble des amendements et interprétations approuvés par l'Union Européenne et applicables pour la première fois aux exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2018 ne sont pas applicables au groupe FDJ, à l'exception de l'Annual Improvement d'IAS 28 (participation dans des entreprises associées et co-entreprises) et d'IFRIC 22 (transaction en monnaie étrangère et contrepartie anticipée), qui n'ont pas d'effet significatif sur les états financiers du Groupe.

Aucune norme ou interprétation applicable par anticipation n'a été appliquée au 31 décembre 2018.

2.1.1.1 IFRS 9

Principes comptables

Les actifs financiers incluent les créances, les titres de placements et la trésorerie et équivalents de trésorerie. Ils sont classifiés et évalués en trois grandes catégories :

- ◆ coût amorti ;
- ◆ juste valeur par résultat ;
- ◆ juste valeur par résultat global.

La classification de chaque actif financier est déterminée en fonction des modalités de gestion définies par le Groupe et des caractéristiques de ses flux de trésorerie.

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués :

- ◆ à leur juste valeur, pour les actifs financiers valorisés à leur juste valeur par résultat ;
- ◆ à leur valeur nominale pour les créances, compte tenu des échéances de paiement.

Les actifs financiers dont l'échéance de détention, à la clôture de l'exercice, est supérieure à douze mois sont classés en actifs financiers non courants. Ceux dont l'échéance de détention, à la clôture de l'exercice, est inférieure à douze mois sont classés en actifs financiers courants.

Un modèle de dépréciation fondé sur les pertes de crédit attendues est appliqué sur les actifs financiers valorisés au coût amorti.

Impact de la première application

La première application d'IFRS 9 n'a pas d'incidence significative sur le montant des capitaux propres ou la situation financière consolidée du Groupe au 1^{er} janvier 2018.

Les seuls impacts sont des impacts relatifs à la classification des actifs financiers :

- ◆ reclassement des dépôts à terme (actifs non courants, actifs courants et trésorerie et équivalents de trésorerie) de la catégorie disponible à la vente à la catégorie coût amorti pour 712 M€. L'objectif du Groupe, sur les dépôts à terme, est la collecte du principal et des intérêts, qui représentent l'intégralité des flux contractuels de trésorerie. L'incidence sur la valorisation de ces instruments entre le 31 décembre 2017 et le 1^{er} janvier 2018 est négligeable, compte tenu de leur caractéristique court terme ;
- ◆ reclassement de parts d'OPCVM et de titres de créances négociables de la catégorie disponible à la vente à la catégorie juste valeur par résultat pour 186 M€. L'objectif du Groupe, sur ces instruments, est la collecte des flux de trésorerie contractuels et liés à la cession ; les flux de trésorerie ne sont pas uniquement des remboursements de principal et des paiements d'intérêts. Ce reclassement n'a pas d'incidence sur la valorisation de ces instruments, valorisés à leur juste valeur sous IAS 39 comme sous IFRS 9 ; les autres éléments du résultat global correspondant ont été reclassés dans les réserves consolidées pour 9 M€.

En millions d'euros	31.12.2017	Reclassement	01.01.2018
Actifs financiers non courants disponibles à la vente	716,7	- 716,7	0,0
Actifs financiers non courants au coût amorti ⁽¹⁾	0,0	593,0	593,0
Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat ⁽²⁾	20,9	123,7	144,6
Autres actifs financiers non courants ⁽³⁾	32,6	0,0	32,6
Total actifs financiers non courants	770,2	0,0	770,2
Actifs financiers courants disponibles à la vente	50,0	- 50,0	0,0
Actifs financiers courants au coût amorti ⁽⁴⁾	0,0	50,0	50,0
Instrument dérivé courant	0,2	0,0	0,2
Dépôts et cautionnements	0,0	0,0	0,0
Prêts à des tiers	0,0	0,0	0,0
Total actifs financiers courants	50,2	0,0	50,2⁽⁴⁾
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	820,5	0,0	820,5
Dette financière LT	104,1	0,0	104,1
Total passifs financiers non courants	104,1	0,0	104,1
Dettes financières, part à moins d'un an	7,5	0,0	7,5
Instrument dérivé courant	0,0	0,0	0,0
Autres passifs financiers	44,9	0,0	44,9
Total autres passifs financiers	52,5	0,0	52,5
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	156,6	0,0	156,6

(1) Reclassement des dépôts à terme lié au changement de catégorie de disponible à la vente (IAS 39) à coût amorti (IFRS 9).

(2) Reclassement des fonds communs de placement de AFS (IAS 39) à juste valeur par résultat (IFRS 9).

(3) Le dépôt de garantie Euro Millions est désormais présenté dans les « Autres Actifs Financiers Non Courants » du bilan consolidé.

(4) Reclassement des dépôts à terme lié au changement de catégorie de disponible à la vente (IAS 39) à coût amorti (IFRS 9).

L'application du modèle de dépréciation fondé sur les pertes de crédit attendues requis par IFRS 9 est applicable sur deux typologies d'actifs financiers du Groupe :

- ◆ les créances commerciales ;
- ◆ les dépôts à terme.

Pour les créances commerciales, au regard des délais de règlement extrêmement courts d'une part et des dispositifs de gestion du risque de crédit mis en place d'autre part, l'application du modèle de pertes de crédit attendues ne génère pas d'écart avec le modèle précédent. En effet, la différence entre la comptabilisation initiale de la créance au bilan et l'identification de l'incident de paiement n'est que de quelques jours.

Le risque de crédit sur les dépôts à terme, valorisés au coût amorti, est considéré comme non matériel, compte tenu de la faible probabilité de défaut des émetteurs d'une part, et de leur capacité à honorer leurs obligations dans un horizon de douze mois d'autre part.

2.1.1.2. IFRS 15 Première application

La norme IFRS 15, « produits des activités ordinaires tirées de contrats conclus avec des clients » et relative à la reconnaissance du chiffre d'affaires, a été appliquée par le Groupe au 1^{er} janvier 2018, par application de la méthode rétrospective conformément à la norme IAS 8. Le Groupe considère que la norme IFRS 15 s'applique globalement à ses activités d'opérateur de jeux de loterie et de paris sportifs.

Cette nouvelle norme ne modifie pas la manière dont le Groupe comptabilise son chiffre d'affaires et n'a d'incidence ni sur les capitaux propres du Groupe au 1^{er} janvier 2018 ni sur l'état de la situation financière consolidée et le compte de résultat du Groupe au titre de 2017.

L'entrée en vigueur de la norme IFRS 15 a toutefois amené le Groupe à mettre à jour l'exposé des principes comptables relatifs au chiffre d'affaires.



La mise en œuvre de la norme IFRS 15 a fait l'objet d'une analyse complète, notamment au travers des cinq étapes définies par la norme. Cette analyse a confirmé l'absence d'incidence significative liée à la première application :

- ◆ la notion de chiffre d'affaires reste la rémunération de FDJ SA pour la partie majoritaire des produits relevant de son activité d'opérateur de jeux de loterie et de paris sportifs. Cependant, FDJ a modifié à cette occasion les lignes de son compte de résultat (2018 et 2017) en remplaçant la notion de « produit des activités de jeux » (PAJ) par celle de « produit net des jeux » (PNJ), correspondant au chiffre d'affaires sur l'activité d'opérateur de jeux, et celle de « produit des activités ordinaires » (PAO) par celle de « chiffre d'affaires », incluant le PNJ et les produits liés aux autres activités du Groupe ;
- ◆ l'analyse des obligations de prestations vis-à-vis des joueurs ne modifie pas le rythme de reconnaissance du revenu tel qu'il est décrit dans les principes comptables.

Principes comptables

FDJ exerce une activité de prestations de services, consistant à développer et exploiter, dans un cadre très réglementé, des jeux de loterie et de paris sportifs. Sa rémunération (le produit net des jeux – PNJ), assise sur les enjeux des joueurs (les mises), est fixe pour les jeux en monopole et variable pour les paris sportifs en ligne).

Le **PNJ** est constaté une fois l'ensemble des obligations de FDJ remplies. Ces obligations de prestations sont différentes selon les gammes de jeux :

- ◆ pour les **jeux de tirage**, la prestation de FDJ est terminée lorsqu'elle a enregistré la prise de jeu, organisé le tirage qui détermine la formule gagnante, effectué le calcul des gains et promulgué les résultats et rapports ;
- ◆ pour les **jeux de grattage**, l'intervention du hasard intervient avant la remise au joueur du support de jeu (ticket). La vente est effective dans les livres de FDJ lorsqu'un certain nombre de tickets a été vendu, à savoir lorsque lesdits tickets sont passés dans le terminal de prises de jeu. Ainsi, la vente est constatée avant que le livret, (lot de tickets), d'une valeur de 150€ ou de 300 €, ne soit intégralement épuisé. Compte tenu de la vitesse d'écoulement des livrets, la constatation d'une vente à l'unité conduirait à la constatation d'un revenu très proche de celui retenu dans nos comptes ;

- ◆ en ce qui concerne les **paris sportifs**, les principes sont similaires aux jeux de tirage. Les obligations de FDJ sont remplies lors de la réalisation de l'événement sportif, effectué le calcul des gains et la promulgation des résultats et des rapports.

Le **chiffre d'affaires** du Groupe est constitué du PNJ et des revenus liés aux autres activités, principalement des services informatiques pour des loteries étrangères. Sur les prestations de développement, la reconnaissance du revenu est faite à l'avancement. Sur la maintenance, le revenu est reconnu au fil du contrat.

2.1.2 Textes adoptés par l'Union Européenne et non appliqués par anticipation par le Groupe

Aucune norme ou interprétation applicable par anticipation n'a été appliquée au 31 décembre 2018.

IFRS 16 « Contrats de location », applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019, impose aux preneurs la comptabilisation d'un passif locatif pour la valeur actualisée des loyers futurs et d'un actif correspondant au droit d'utilisation.

Le recensement et l'évaluation des contrats de location sont en cours. FDJ envisage d'appliquer la méthode rétrospective modifiée prévue par IFRS 16 et de retenir les exemptions relatives aux contrats court terme et aux contrats de faible valeur.

Sur cette base, le montant des droits d'utilisation au 1^{er} janvier 2019, correspondant au montant des passifs locatifs, est de l'ordre de 30 à 35 M€. Les actifs sous-jacents relatifs aux droits d'utilisation correspondent à des biens immobiliers dans la quasi-totalité des cas. ⁽¹⁾

IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux », applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019, n'a pas d'incidence sur les comptes du Groupe.

2.1.3 Textes non encore adoptés par l'Union Européenne

- ◆ Amélioration des IFRS, cycle 2015-2017, applicable au 1^{er} janvier 2019.
- ◆ Amendements à IAS 28, applicable au 1^{er} janvier 2019.
- ◆ Amendements à IAS 19, applicable au 1^{er} janvier 2019.

Les analyses de ces textes sont en cours. À ce stade, le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif.

(1) La différence entre la valeur des engagements de bonne fin sur les loyers immobiliers et véhicules (37 M€, cf. note 5.2.2) et la valeur estimative des droits d'utilisation correspond essentiellement aux contrats à faible valeur exclus des droits d'utilisation inscrits à l'actif, en phase avec les exemptions prévues par la norme.

2.1.4 Estimations et jugements

La préparation des états financiers selon les normes IFRS nécessite de la part de la Direction d'exercer des jugements pour définir le traitement comptable dans les états financiers. Ils portent principalement sur la présentation du chiffre d'affaires et la présentation du haut du compte de résultat (cf. note 3.1).

La Direction du Groupe procède également à des estimations, dont l'effet sur les montants comptabilisés est significatif, sur les éléments suivants :

- ◆ immobilisations corporelles et incorporelles (durée d'utilité et perte de valeur) (cf. notes 4.1 et 4.2) ;
- ◆ actifs financiers (juste valeur des actifs non cotés sur marchés actifs) – cf. note 6.1 et 6.2.

En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, le Groupe révisé ses estimations sur la base des informations régulièrement mises à jour. Les résultats futurs des opérations concernées peuvent différer de ces estimations.

Ces jugements et estimations ont un effet sur l'application des méthodes comptables et sur les montants des actifs et des passifs, des produits et des charges.

2.2 Principes comptables

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation des états financiers consolidés sont exposées ci-après. Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de manière permanente à toutes les périodes présentées.

Les états financiers consolidés ont été élaborés en respectant les principes de continuité d'exploitation et d'indépendance des exercices. Ils ont été établis selon le principe du coût historique, à l'exception des actifs et passifs financiers.

Les actifs et les passifs sont présentés dans l'état de la situation financière en distinguant les éléments courants et non courants.

Conformément à la norme IAS 1, un actif est classé en actif courant lorsqu'il satisfait à l'un des critères suivants :

- ◆ l'entité s'attend à réaliser l'actif dans le cadre du cycle normal de son exploitation (stocks, créances clients) ou dans les douze prochains mois suivant la date de clôture ;
- ◆ l'entité détient l'actif essentiellement aux fins d'être négocié (actifs financiers à la juste valeur par résultat) ;
- ◆ l'actif constitue de la trésorerie ou équivalent de trésorerie.

Tous les autres actifs sont classés en actifs non courants.

Un passif est classé en passif courant lorsqu'il satisfait à l'un des critères suivants :

- ◆ l'entité s'attend à régler le passif dans le cadre du cycle normal de son exploitation (dettes fournisseurs) ou dans les douze prochains mois suivants la date de clôture ;
- ◆ l'entité détient le passif essentiellement aux fins d'être négocié (passifs financiers à la juste valeur par résultat).

Tous les autres passifs sont classés en passifs non courants.

2.2.1 Consolidation

Les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2018 regroupent les états financiers de la société mère, FDJ SA, et des filiales et participations dont elle a le contrôle ou au sein desquelles elle exerce un contrôle conjoint. Toutes ces sociétés clôturent leurs comptes au 31 décembre :

- ◆ les sociétés sur lesquelles FDJ exerce un contrôle exclusif, directement ou indirectement, sont consolidées par intégration globale ;
- ◆ les sociétés (coentreprises) dans lesquelles FDJ exerce des droits sur l'actif net de celles-ci, directs ou indirects, sont mises en équivalence.

Les transactions entre les sociétés intégrées, ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé, sont éliminés.

2.2.2 Conversion

Les états financiers consolidés sont présentés en euros.

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction. Les créances et dettes libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur à la clôture. Les écarts de conversion sont inscrits en résultat.

Les états financiers des entités étrangères, dont la monnaie fonctionnelle est différente de celle de FDJ, sont convertis en euros sur la base des cours de change constatés, à la date de clôture pour les comptes de la situation financière, et sur la base du taux moyen de la période pour les comptes de produits et de charges.

Les différences de conversion sont portées directement en autres éléments du résultat global au poste « écart de conversion » et seront comptabilisées au compte de résultat de l'exercice à la date où les activités seront cédées.



NOTE 3 DONNÉES OPÉRATIONNELLES

3.1 Produit net des jeux et chiffre d'affaires

Les mises sont réparties entre les joueurs, la couverture des risques de contrepartie le cas échéant, les finances publiques et FDJ.

Part affectée aux gagnants

La part des mises affectées aux gagnants, ou « taux de retour aux joueurs » (TRJ), est fixée par l'arrêté de répartition des mises du 9 mars 2006 modifié, signé par le Ministre chargé du Budget. Elle varie selon les jeux :

- ◆ pour les jeux de tirage, elle est comprise entre 50 % et 70 % ;
- ◆ pour les jeux de grattage, en moyenne elle est comprise entre 50 % et 70 % ;
- ◆ pour les paris sportifs en points de vente, elle est de 76 % au maximum sur l'année ;
- ◆ pour les paris sportifs en ligne, elle est de 85 % maximum sur l'année.

Produit brut des jeux (PBJ)

Le PBJ correspond à la différence entre les mises et la part affectée aux gagnants.

Dotation structurelle aux fonds de contrepartie

L'arrêté de répartition des mises du 9 mars 2006 modifié fixe la part des mises allouée à la dotation structurelle du fonds de contrepartie destinée à couvrir partiellement le risque de contrepartie. La gestion du risque de contrepartie est décrite en note 3.3.

Prélèvements publics

Ces différents prélèvements sont représentatifs de montants prélevés pour le compte de l'État, c'est pourquoi ils viennent directement en déduction des mises.

Budget général de l'Etat

Prélèvement régi par l'article 88 de la loi n°2012-1510 du 29 décembre 2012 de finances rectificative pour 2012.

Il correspond, pour chaque jeu, au solde des mises nettes des gains, des dotations structurelles, des prélèvements fiscaux et sociaux et du produit net des jeux.

Prélèvements sociaux (CRDS et CSG) sur les jeux de loterie

Les **prélèvements sociaux** regroupent la CRDS (Contribution au Remboursement de la Dette Sociale) et la CSG (Contribution Sociale Généralisée).

CRDS : prélèvement défini par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996. Le taux de CRDS est calculé en

appliquant un taux de 3 % à une assiette de 25,5 % des sommes mises en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer, sur les jeux exploités par FDJ. Le taux de CRDS est donc de 0,765 % des mises.

CSG : prélèvement défini par les articles L.136-7-1 et L.136-8 du Code de la sécurité sociale. Le taux de CSG est calculé en appliquant un taux de 8,6 % à une assiette de 25,5 % des sommes mises en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer, sur les jeux exploités par FDJ. Le taux de CSG est donc de 2,193 % des mises.

Prélèvements spécifiques aux paris sportifs : Prélèvement fiscal paris sur les paris sportifs et Prélèvement social sur les paris sportifs

Prélèvement fiscal : prélèvement défini par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI à un niveau de 5,7 % des mises de paris sportifs.

Prélèvement social : prélèvement défini par l'article L.137-21 du Code de la sécurité sociale à un niveau de 1,8 % des mises paris sportifs

Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) : prélèvement défini par les articles 1609 novovicies et 1609 tricies du Code général des impôts et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012. Le prélèvement CNDS correspond à 1,8 % des mises loterie et partis sportifs, avec des plafonds respectifs de 73 844 k€ et 34 600 k€ (pour l'ensemble du marché des paris sportifs) au-delà desquels les versements sont affectés au budget Général de l'État.

TVA : La TVA, régie par le chapitre 1^{er} du Titre II du Livre 1^{er} du Code général des impôts, est assise sur le produit net des jeux. Le taux applicable est de 20 %.

Produit net des jeux (PNJ)

Le PNJ, net des sommes dues aux joueurs et des prélèvements publics, est fixé en pourcentage des mises par les arrêtés de répartition pour les jeux de loterie et paris sportifs en monopole :

	2018	2017
TRJ < 65%	12,6 %	12,6 %
65% ≤ TRJ < 70%	11,3 %	11,4 %
70% ≤ TRJ < 75%	10,9 %	11,0 %
TRJ ≥ 75%	10,1 %	10,3 %

Pour ParionsSport En Ligne, le PNJ dépend du résultat des prises de jeu.

Le PNJ est donc net des gains reversés aux joueurs et des sommes prélevées pour l'État. Il correspond à la rémunération de FDJ pour l'organisation et le placement des jeux.

Chiffre d'affaires (CA)

Le chiffre d'affaires du Groupe est constitué du PNJ et des revenus liés aux autres activités, principalement constitué des autres produits issus de partenariats conclus par SGE et des ventes de prestations de maintenance et de développement de logiciels fournis par les sociétés FGS France et FGS UK.

Le PNJ, suivi par gamme de jeux, s'établit à 1 774 M€ au 31 décembre 2018 (1 727 M€ au 31 décembre 2017).

En millions d'euros	31.12.2018			
	Tirage	Grattage	Sport	Total Groupe
Produit Net des Jeux (PNJ)	624,2	853,2	296,9	1 774,3

En millions d'euros	31.12.2017			
	Tirage	Grattage	Sport	Total Groupe
Produit Net des Jeux (PNJ)	639,7	834,4	252,7	1 726,8

Les produits des autres activités s'élèvent en 2018 à 28 M€. En 2017, ils comprenaient également les revenus de la location, par FDJ, d'outils d'aide à la vente aux intermédiaires et détaillants (13,2 M€). Suite à l'accord signé début 2018 entre FDJ, la Confédération des buralistes et Culture Presse, les équipements points de vente sont, à compter de 2018, mis gracieusement à disposition des détaillants.

Le chiffre d'affaires s'établit à 1 803 M€, en augmentation de 2,3 % vs 2017. Cette hausse est portée par la croissance des mises, partiellement compensée par la baisse de la rémunération de FDJ appliquée au 1^{er} janvier 2018 et la mise à disposition gratuite des équipements points de vente.

3.2 Résultat opérationnel

3.2.1 Résultat opérationnel courant

Le coût des ventes s'établit à 1 100 M€ (+ 3,1 %). Il comprend principalement la rémunération du réseau de distribution (785 M€ ; + 4,0 %) dont la progression est proportionnelle à celle de l'activité.

Les coûts induits par la préparation à l'évolution du capital de FDJ s'établissent à 4,1 M€.

3.2.2 EBITDA

L'EBITDA, indicateur alternatif de performance du Groupe correspond au Résultat Opérationnel Courant retraité des dotations aux amortissements.

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Résultat opérationnel courant	251,1	261,3
Dotations nettes aux amortissements	- 63,6	- 54,4
EBITDA	314,7	315,7

3.2.3 Éléments du compte de résultat par nature

Le détail des charges de personnel figure en 3.8.2.

Les dotations nettes aux amortissements sur les actifs corporels et incorporels s'élèvent à 63,6 M€ en 2018 et à 54,4 M€ en 2017. L'accélération des amortissements sur 2018 est portée par le matériel et mobilier en points de vente ainsi que les développements informatiques.

3.2.4 Autres produits et charges opérationnels

Les éléments inhabituels et significatifs figurent dans le résultat opérationnel sur les lignes « autres produits opérationnels » et « autres charges opérationnelles ».

Ces items incluent pour l'essentiel des coûts de restructuration, résultats de cessions des immobilisations, pertes de valeurs sur actifs immobilisés et d'autres coûts non récurrents.

En 2018, les autres produits opérationnels incluent principalement la cession du site de Moussy-le-Vieux qui a généré une plus-value nette de 9 M€. Les autres charges opérationnelles sont liées aux coûts induits par le changement de siège social et par la transformation commerciale.

En 2017, les autres charges opérationnelles comprenaient principalement les coûts induits par le changement de siège social.



3.3 Fonds joueurs

Le décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 prévoit la constitution de plusieurs fonds dans les livres de La Française des Jeux. Ces fonds correspondent aux fonds de réserve, au fonds permanent, aux fonds de contrepartie et au fonds commun aux jeux de grattage. Le décret prévoit le mode d'alimentation de ces fonds et précise que les sommes qui y sont inscrites peuvent notamment servir au versement de lots ou gains supplémentaires aux gagnants ou à l'attribution d'avantages en numéraire ou en nature à tout ou partie des participants aux jeux. FDJ en est le dépositaire. À ce titre, ces fonds sont constitutifs de passifs pour FDJ.

Fonds joueurs non courants : fonds de contrepartie et fonds permanent

Certains jeux sont fondés sur le principe de la contrepartie : (i) la valeur unitaire des lots est fixe ou résulte d'un calcul de probabilités, (ii) le nombre ou la valeur des lots gagnés sont déterminés par le hasard. Ainsi, le total des sommes qui seront effectivement distribuées aux gagnants ne peut être prédéterminé de manière précise : il est parfois inférieur, parfois supérieur à la part des mises dévolue aux joueurs, fixée par arrêté du Ministre chargé du Budget. Selon leur sens, ces écarts peuvent induire un risque financier pour FDJ. Leur gestion est réalisée dans un **fonds de contrepartie**, propre à chacun de ces jeux, qui permet de mutualiser le risque financier sur l'ensemble des événements d'un jeu. Un second niveau de mutualisation des risques de contrepartie est assuré via le fonds permanent (cf. infra).

Ces fonds sont destinés à couvrir le risque de contrepartie, c'est-à-dire l'écart entre le montant total des lots et la part dévolue aux gagnants (ou Taux de Retour aux Joueurs-TRJ). Pour les jeux en monopole, il est couvert par un fonds de contrepartie qui peut être alimenté par une dotation structurelle (cf. 3.1). Sur les jeux en concurrence, le risque de contrepartie impacte directement le compte de résultat.

Au lancement d'un jeu présentant un risque de contrepartie, il est prélevé sur le fonds permanent une dotation initiale, destinée à l'alimentation initiale du fonds de contrepartie du nouveau jeu. Par ailleurs, les textes encadrant les jeux de loterie et paris sportifs en monopole indiquent : « À la création ou lors d'une évolution substantielle d'un tel jeu, (FDJ) présente au Ministre chargé du Budget une estimation des risques de contrepartie de ce jeu. Le Ministre fixe par arrêté la part des mises allouée à la dotation structurelle du fonds de contrepartie destinée à couvrir partiellement le risque de contrepartie. » Le montant de la dotation initiale et le taux de cette dotation structurelle sont

calculés de telle sorte que ce fonds soit positif à horizon 1 an et avec une probabilité de 95 %.

Enfin, au cours de l'exercice, les fonds sont alimentés par les écarts de contrepartie (positifs ou négatifs). En effet, lors d'un tirage (ou d'un événement sportif), la part des gagnants peut être comprise entre zéro et plusieurs fois le total des mises. Il y a donc un écart entre ces gains effectifs et la part théorique des gagnants. Ce sont ces écarts, dits de contrepartie, positifs ou négatifs, qui sont placés dans les fonds de contrepartie.

Un **fonds permanent**, alimenté par les excédents des fonds de contrepartie, permet de mutualiser les risques de contrepartie de tous les jeux concernés, puisqu'en cas de défaillance d'un fonds de contrepartie un prélèvement peut être fait sur le fonds permanent.

À la fin de chaque exercice, les excédents des fonds de contrepartie se déversent dans le fonds permanent. Le fonds permanent est plafonné à 0,5 % des mises de l'exercice et à la fin de l'année son éventuel surplus est versé à l'État. Ce fonds peut également être utilisé pour financer les opérations promotionnelles.

Fonds joueurs courants

Les fonds joueurs courants comprennent les fonds de réserve et les fonds destinés à l'animation des jeux.

Conformément au décret relatif à l'organisation et à l'exploitation des jeux de loterie autorisés et des paris sportifs sous droit exclusif, les **fonds de réserve** enregistrent les lots et gains attribués à des gagnants mais non encaissés par ceux-ci dans le délai de forclusion. Pour les jeux de tirage, ce délai est de 60 jours après le tirage et pour les jeux de grattage de 30 jours après la clôture d'une émission. Chaque jeu de tirage ou de paris sportifs proposé dans le réseau physique possède son propre fonds de réserve. Sur ces fonds, peuvent être prélevées toutes sommes nécessaires au versement de lots ou gains supplémentaires ou à l'attribution d'avantages en numéraire ou en nature à tout ou partie des participants au jeu. Les jeux de grattage ont un fonds de réserve commun. À la fin de chaque année, le solde du fonds de réserve commun aux jeux de grattage est reversé dans le fonds permanent.

Les **fonds destinés à l'animation des jeux** (par exemple fonds de report, fonds de supercagnotte...) contiennent les sommes reportées sur des tirages ultérieurs en l'absence de gagnant, pour certains jeux et certains rangs de gains.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Fonds joueurs non courants	108,7	129,9
Fonds joueurs courants	213,8	187,3
TOTAL FONDS JOUEURS	322,5	317,2

Le solde du fonds permanent, plafonné à 0,5 % des mises suit l'évolution de celles-ci. Il s'établit à 79,1 M€ vs 75,7 M€ au 31 décembre 2017 (+ 4,4 %).

Les fonds de contrepartie s'élèvent à 29,6 M€ vs 54,2 M€ au 31 décembre 2017, en diminution de 24,6 M€ (45 %). Cette évolution résulte, notamment, d'un relèvement du TRJ de Keno.

Les fonds joueurs courants (214 M€ vs 187 M€ au 31 décembre 2017) comprennent les fonds de réserve (100 M€ vs 118 M€ au 31 décembre 2017) et les fonds destinés à l'animation des jeux (114 M€ vs 69 M€ au 31 décembre 2017). Leur évolution est liée à celle du cycle de vie des jeux. Ainsi, leur progression de 26 M€ est essentiellement imputable à Euro Millions-My Million et Loto® dont les cagnottes du 28 décembre 2018 et du 31 décembre 2018 n'ont pas été remportées.

3.4 Créances courantes

Lors de leur comptabilisation initiale, les créances courantes sont enregistrées à leur juste valeur compte tenu des échéances de paiement.

Les créances sont ultérieurement comptabilisées au coût amorti, qui correspond en pratique à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une analyse au regard du risque de crédit et de la probabilité de perte. Si le risque s'avère significatif, une dépréciation est constatée.

Les distributeurs de jeux sont prélevés chaque semaine du montant des mises qu'ils collectent auprès des joueurs, nettes des lots payés et de leurs commissions. Les mises sont inscrites à l'actif, tandis que les lots et commissions se trouvent au passif.



3.4.1 Créances clients et réseau de distribution

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Créances clients	13,1	24,6
Créances sur le réseau de distribution	398,4	348,9
TOTAL CRÉANCES CLIENTS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	411,5	373,5

Les créances clients sont liées à l'activité du Groupe avec des loteries étrangères pour la réalisation de services informatiques.

Les créances sur le réseau de distribution correspondent aux mises encaissées par le réseau sur la fin de l'année, et non encore prélevées par FDJ. Leur évolution s'explique par un effet calendrier et la transformation commerciale.

3.4.2 Autres actifs d'exploitation

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Charges constatées d'avance	52,9	43,5
Autres créances courantes	215,4	143,8
TOTAL AUTRES ACTIFS D'EXPLOITATION	268,3	187,2

Les charges constatées d'avance correspondent pour l'essentiel (39,5 M€) aux charges assises sur des mises encaissées dont les tirages seront effectués en 2019 (cf. 3.5.4), incluant gains des joueurs, prélèvements publics et commissions de distribution.

Les autres créances courantes comprennent principalement l'acompte sur excédent du fonds permanent (200 M€ fin 2018 vs 125 M€ fin 2017). Le fonds permanent est plafonné à 0,5 % des mises. L'excédent est reversé à l'État en deux temps : un acompte en décembre, puis le solde en juillet de l'année suivante.

3.5 Dettes courantes

Lors de leur comptabilisation initiale, les dettes courantes sont enregistrées à leur juste valeur, qui correspond à la valeur nominale compte tenu des échéances de paiement.

Les dettes courantes sont ultérieurement comptabilisées au coût amorti.

3.5.1 Dettes fournisseurs et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Fournisseurs	102,4	108,4
Dettes envers le réseau de distribution	266,9	215,6
TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	369,3	324,0

Les dettes sur le réseau de distribution correspondent aux lots payés par les détaillants et aux commissions du réseau sur la fin de l'année.

Leur évolution s'explique par un effet calendrier et la transformation commerciale.

3.5.2 Prélèvements publics

Ces prélèvements sont dus à l'État, aux organismes sociaux, collectivités et autres organismes publics (cf. 3.1).

Les prélèvements dus à l'État (357 M€ au 31 décembre 2018 vs 266 M€ fin 2017) comprennent principalement l'excédent du fonds permanent (208 M€ au 31 décembre 2018 et 137 M€ au 31 décembre 2017). Le solde de 149 M€ (vs 129 M€ au 31 décembre 2017) comprend principalement :

- ◆ les dettes envers le Budget général de l'État (83 M€ vs 66 M€ fin 2017) ;

- ◆ les prélèvements sociaux (CSG, CRDS et prélèvement sur les paris sportifs) : 21 M€ vs 16 M€ fin 2017 ;

- ◆ les prélèvements dus aux autres collectivités (45 M€ vs 47 M€ fin 2017), principalement composés de la dette envers le CNDS (27 M€ vs 31 M€ au 31 décembre 2017).

Hors excédent du fonds permanent, l'évolution des prélèvements de l'État sur les jeux suit celle de l'activité de fin d'année plus soutenue fin 2018 que fin 2017.

3.5.3 Gains à payer et à répartir

Ils s'établissent à 172 M€ vs 196 M€ au 31 décembre 2017. Ils comprennent :

- ◆ les gains à payer qui sont des gains non forclos restant à payer aux joueurs (119 M€ vs 151 M€ au 31 décembre 2017) ;
- ◆ les gains à répartir qui concernent principalement la gamme des jeux de tirage. Ils correspondent aux gains

sur les mises encaissées sur l'exercice et pour lesquelles les tirages interviennent sur l'exercice suivant (25 M€ vs 21 M€ au 31 décembre 2017). Ils comprennent également les disponibilités des joueurs Internet (28 M€ vs 25 M€ au 31 décembre 2017), c'est-à-dire les sommes disponibles sur les porte-monnaie des joueurs sur leurs comptes fdj.fr ou parionsweb.fr.

3.5.4 Autres passifs d'exploitation

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Produits constatés d'avance	42,7	34,0
Autres dettes	113,2	101,7
AUTRES PASSIFS D'EXPLOITATION COURANTS	155,9	135,8

Les autres dettes comprennent essentiellement les dettes fiscales et sociales (105 M€ vs 98 M€ au 31 décembre 2017).

Les produits constatés d'avance sur les jeux correspondent à des mises jouées en 2018 se rapportant à des tirages ou événements se déroulant en 2019. Ils sont transformés en mises dans un délai maximum de cinq semaines. Leur progression de 10 M€ s'explique par les mises du tirage Euro Millions encaissées en 2018 et pour lesquelles le tirage a lieu le 1^{er} janvier 2019.

3.6 Couverture des risques opérationnels

3.6.1 Couverture des risques sur créances

Les créances du Groupe, principalement relatives à son réseau de détaillants, correspondent aux mises collectées par eux. L'agrément FDJ nécessaire pour commercialiser ses jeux est donné aux détaillants après obtention d'une caution demandée de manière systématique.

Le risque sur les créances détaillants est analysé notamment par un comité de suivi réunissant régulièrement des responsables des Directions commerciale, financière, juridique, sécurité et Jeu Responsable, en charge de statuer sur des cas particuliers et significatifs d'impayés, et de décider du passage en contentieux de certaines créances.

Les règles de dépréciation des créances sont fonction de leur montant et de leur antériorité, et en phase avec le modèle des pertes de crédit attendues, compte tenu des délais de règlement extrêmement courts et des dispositifs de gestion du risque de crédit mis en place. Le Groupe considère que le risque de défaillance des détaillants susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat est limité.

Les autres créances font l'objet de dépréciation au cas par cas.

Les échéanciers des créances non encore réglées et non dépréciées, excluant les créances sur les entités mises en équivalence, sont les suivants :

En millions d'euros	31.12.2018							
	Valeur brute			Provisions sur échu	Échéancier échu net			
	Non échu	Échu	Net échu		0 - 3 mois	3 - 6 mois	6 - 12 mois	> 1 an
Créances courantes	670,4	22,2	-12,8	9,4	4,8	2,4	1,6	0,5

En millions d'euros	31.12.2017							
	Valeur brute			Provisions sur échu	Échéancier échu net			
	Non échu	Échu	Net échu		0 - 3 mois	3 - 6 mois	6 - 12 mois	> 1 an
Créances courantes	551,7	21,1	-11,6	9,5	6,5	1,5	0,8	0,7

3.6.2 Gestion du risque de change

Dans le cadre normal de son activité, le Groupe s'expose à des risques de change résultant de factures de fournisseurs étrangers libellées en devises étrangères. Ce risque est mesuré globalement pour chacune des devises concernées. La politique générale du Groupe est de couvrir ce risque par exercice.

Les devises sur lesquelles le Groupe a encouru une exposition significative au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 sont le dollar américain, pour un montant maximum équivalent de 26,8 MUS\$D, et la livre britannique, pour un montant maximum équivalent de 4,3 MGBP.

La juste valeur de ces instruments dérivés est de 0,3 M€ fin 2018 contre -0,2 M€ fin 2017, correspondant au montant que le Groupe aurait reçu (2018) ou payé (2017) s'il avait annulé sa position.

En cas de variation de + 0,10 USD pour 1 EUR de la parité EUR/USD sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait diminué de 2,6 M€. En cas de variation de - 0,10 USD, elle aurait progressé de 3,2 M€.

En cas de variation de + 0,10 GBP pour 1 EUR de la parité EUR/GBP sur les instruments dérivés détenus à des fins de couverture économique et qualifiés comme tels, la valorisation des instruments aurait diminué de 0,8 M€. En cas de variation de - 0,10 GBP, elle aurait progressé de 1,0 M€.



3.7 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du prix de revient (établi selon la méthode du « premier entré, premier sorti » (FIFO) et de la valeur nette de réalisation (prix de vente estimé net des coûts liés à la vente). Ils font l'objet d'une dépréciation en fonction de leur obsolescence technique ou commerciale.

À fin 2018, comme à fin 2017, les stocks correspondent essentiellement aux supports de jeux, c'est-à-dire les tickets de grattage (8,7 M€ vs 10,5 M€ au 31 décembre 2017).

3.8 Charges et avantages du personnel

3.8.1 Effectifs du Groupe

Les effectifs moyens pondérés (EMP) toutes natures de contrat, incluant l'intérim, sur les exercices 2018 et 2017 de FDJ et des sociétés consolidées en intégration globale sont les suivants :

	31.12.2018	31.12.2017
TOTAL EFFECTIFS MOYENS PONDÉRÉS	2 292	2 287

Les EMP sur 2018 incluent les effectifs de SGE, consolidée en intégration globale jusqu'au 6 décembre 2018.

3.8.2 Charges de personnel

Outre les rémunérations et charges sociales correspondantes, les charges de personnel incluent des coûts additionnels, incluant le coût des services rendus liés aux indemnités de fin de carrière ainsi que l'intérim, la formation et d'autres charges rattachées au personnel.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Rémunération	123,7	114,9
Charges sociales	66,7	61,4
Participation et intéressement	24,4	24,2
Avantages à long terme	3,0	3,3
Autres	23,1	22,9
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	240,9	226,7

L'augmentation des charges de personnel est liée aux évolutions d'effectifs (mix de la population différents en 2018 vs 2017) et à l'application des politiques salariales.

3.8.3 Passifs liés au personnel

Les avantages du personnel incluent des avantages court terme et long terme. Les avantages court terme sont constitués des congés payés, congés maladies, primes et autres avantages, comptabilisés en charges de l'exercice et en dettes courantes.

Les avantages long terme couvrent :

- ◆ les indemnités de fin de carrière (régime à prestations définies), qui sont des avantages postérieurs à l'emploi déterminés en fonction des salaires de fin de carrière et du nombre d'années d'ancienneté. Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies sont comptabilisées dans les charges sociales de l'exercice. Les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière, qui relèvent d'un régime à prestations définies, sont couverts par un passif ;
- ◆ les autres avantages long terme, incluant :
 - les médailles du travail. Elles sont constituées de jours de congés et soumises à charges sociales. La charge annuelle correspond à la variation nette de l'engagement,
 - la couverture des frais de santé. Les salariés de FDJ bénéficient du maintien de leur couverture de frais de santé lors de leur départ en retraite (ou en cas d'invalidité/licenciement), conformément aux exigences de la loi Évin du 31 décembre 1989 et de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008. Le régime des anciens salariés et des actifs est déficitaire et génère un passif. La couverture des frais de santé constitue également un avantage postérieur à l'emploi.

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation des régimes à prestations définies, le Groupe utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements est effectuée chaque année et tient compte de

l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie, des droits définis dans les conventions collectives, ainsi que des hypothèses économiques telles que le taux d'inflation et le taux d'actualisation. Le taux d'actualisation utilisé pour la plupart des filiales est défini à partir de l'indice Iboxx Corporate AA+.

La charge comptabilisée en résultat au cours de l'exercice intègre :

- ◆ les droits supplémentaires acquis par les salariés ;
- ◆ la variation de l'actualisation des droits existants en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- ◆ l'incidence des éventuelles modifications de régimes sur l'année ou de nouveaux régimes.

En application de l'amendement à IAS 19, les écarts actuariels sont constatés directement dans les autres éléments du résultat global et l'incidence des éventuelles modifications de régimes ou des nouveaux régimes est incluse dans la charge comptabilisée en résultat.

Au compte de résultat, les coûts relatifs aux régimes à prestations définies sont reflétés comme suit :

- ◆ le coût des services rendus, qui constate l'augmentation des obligations liée à l'acquisition d'une année d'ancienneté supplémentaire, est comptabilisé dans le « résultat opérationnel » ;
- ◆ la charge financière nette de la période est comptabilisée en « charges financières ». Elle est déterminée en appliquant le taux d'actualisation au montant reconnu dans l'état de la situation financière en début de période, en tenant compte de toute variation au cours de la période résultant des contributions versées et versements de prestations.

3.

En millions d'euros	31.12.2017	Dotations	Reprises		Gains et pertes actuariels	Autres mouvements	31.12.2018
			Utilisées	Non utilisées			
Indemnités de fin de carrière	33,3	2,6	0,0	0,0	-3,7	-0,3	32,0
Médailles du travail	5,9	0,2	-0,1	-0,1	0,0	0,0	6,0
Frais de santé	7,9	0,6	-0,1	0,0	-0,9	0,0	7,6
PROV. POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILÉS	47,2	3,5	-0,2	-0,1	-4,6	-0,3	45,6

En millions d'euros	31.12.2016	Dotations	Reprises		Gains et pertes actuariels	Autres mouvements	31.12.2017
			Utilisées	Non utilisées			
Indemnités de fin de carrière	35,6	2,9	-0,1	-3,1	-2,0	0,0	33,3
Médailles du travail	5,7	0,4	-0,2	0,0	0,0	0,0	5,9
Frais de santé	5,7	3,7	-0,1	0,0	-1,4	0,0	7,9
PROV. POUR RETRAITES ET ENGAGEMENTS ASSIMILÉS	47,0	7,0	-0,3	-3,1	-3,3	0,0	47,2

Les paramètres utilisés pour la détermination de la provision au titre des indemnités de fin de carrière sont les suivants :

	31.12.2018	31.12.2017
Taux d'actualisation	1,55 %	1,30 %
Taux de progression des salaires *	3,00 %	3,00 %
<i>dont taux d'inflation</i>	2,00 %	2,00 %
Taux de turn-over *	Cadres	0,95 %
	Non-Cadres	0,55 %
Table de mortalité	INSEE TH-TF 2000-2002	INSEE TH-TF 2000-2002

* Modulé selon l'âge.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Dettes actuarielles en début de période	33,3	32,6
Coût des services rendus	2,3	2,4
Intérêt sur la dette actuarielle	0,4	0,4
Écarts actuariels	- 3,7	- 2,0
Prestations versées	0,0	- 0,2
Variation de périmètre	- 0,3	0,0
DETTE ACTUARIELLE EN FIN DE PÉRIODE	32,0	33,3

Par application d'IAS 19 révisée, les modifications des hypothèses actuarielles et des effets d'expérience génèrent des écarts actuariels, sont intégralement constatés en autres éléments du résultat global lors de leur survenance.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Coût des services rendus	2,3	2,4
Intérêt sur la dette actuarielle	0,4	0,4
Prestations théoriquement versées	0,0	- 0,2
Variation de périmètre	- 0,3	0,0
Coût net en compte de résultat	2,4	2,7
Constaté par capitaux propres non recyclables	- 3,7	- 2,0

Les résultats des tests de sensibilité montrent que les variations à la hausse et à la baisse de 25 points de base du taux d'actualisation auraient une incidence respective de - 3 % et de 3 % sur la provision actuelle au titre des indemnités de fin de carrière.

NOTE 4 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

4.1 Immobilisations incorporelles

Frais de recherche et développement et immobilisations incorporelles en cours

Les dépenses de recherche engagées par le Groupe pour son propre compte sont comptabilisées en charges au rythme où elles sont encourues.

Les coûts de développement sont inscrits à l'actif dès qu'ils se rapportent à des projets ayant de sérieuses chances de réussite technique et de viabilité économique. Ils comprennent la valorisation des jours-hommes internes et de la sous-traitance. Ils correspondent aux projets développés en interne liés principalement à la numérisation et à l'enrichissement de l'offre, tant digitale qu'en point de vente.

Autres immobilisations incorporelles

À l'exception des écarts d'acquisition, les autres immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires) diminué du cumul des amortissements ou des pertes de valeur éventuelles.

Amortissements

Les actifs sont amortis selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée de l'actif incorporel, sauf si cette durée est indéfinie. Les coûts de développement sont amortis linéairement sur la durée d'utilisation probable de l'immobilisation incorporelle à partir de sa mise en service. Les programmes informatiques sont amortis linéairement sur une période comprise entre 1 et 15 ans, et en moyenne sur 5 ans.

Ces durées sont réexaminées à la clôture de chaque exercice. Tout changement de la durée d'utilité attendue ou du rythme attendu de consommation des avantages économiques futurs représentatifs de l'actif est pris en compte de manière prospective.

Pertes de valeur des immobilisations incorporelles

Conformément à la norme IAS 36, lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché ou des éléments internes indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations incorporelles, celles-ci font l'objet d'un test de perte de valeur. Dans le cas des immobilisations incorporelles non encore mises en service, les tests de perte de valeur sont réalisés annuellement.

Les principaux indices de perte de valeur retenus par le Groupe sont l'évolution de la réglementation, l'évolution du marché et les performances des jeux et équipements, l'évolution de l'environnement technologique qui peut rendre prématurément obsolètes certains équipements et l'évolution de l'offre.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur nette comptable d'un actif est supérieure à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif représente la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité, fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés générés par l'actif, et la valeur de marché, déterminée par référence à des transactions similaires récentes ou à des évaluations réalisées par des experts indépendants dans une perspective de cession, diminuée des coûts de cession.



En millions d'euros	31.12.2018			31.12.2017		
	Brut	Amortiss. Provisions	Net	Brut	Amortiss. Provisions	Net
Frais de recherche et développement	101,9	- 54,5	47,4	81,4	- 40,2	41,2
Logiciels SI	136,2	- 115,9	20,2	134,2	- 107,4	26,9
Autres immobilisations incorporelles	39,5	- 2,3	37,2	30,1	- 1,8	28,3
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	277,6	- 172,8	104,8	245,7	- 149,3	96,4

En millions d'euros	31.12.2017	Acquisi- tions Dotations	Sorties Reprises	Reclas- sements *	Autres mouve- ments**	31.12.2018
Frais de recherche et développement	81,4	6,3	0,0	14,2	0,0	101,9
Logiciels SI	134,2	1,0	- 0,1	1,0	0,0	136,2
Autres immobilisations incorporelles	30,1	24,3	0,0	- 14,8	- 0,1	39,5
Valeurs brutes	245,7	31,6	- 0,1	0,4	- 0,1	277,6
Amort./dép. frais de développement	- 40,2	- 14,4	0,0	0,0	0,0	- 54,5
Amort./dép. des logiciels	- 107,4	- 8,1	0,1	- 0,6	0,0	- 115,9
Amort./autres immobilisations incorporelles	- 1,8	- 0,2	0,0	0,6	- 0,8	- 2,3
Amortissements et provisions	- 149,3	- 22,7	0,1	0,0	- 0,8	- 172,8
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	96,4	8,9	0,0	0,4	- 0,9	104,8

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

** Principalement effet de change.

En millions d'euros	31.12.2016	Acquisi- tions Dotations	Sorties Reprises	Reclas- sements *	Autres mouve- ments**	31.12.2017
Frais de recherche et développement	70,2	8,9	- 7,6	9,8	0,0	81,4
Logiciels SI	138,8	2,9	- 6,6	- 0,7	- 0,1	134,2
Autres immobilisations incorporelles	22,7	19,7	- 2,5	- 9,7	0,0	30,1
Valeurs brutes	231,8	31,5	- 16,7	- 0,6	- 0,2	245,7
Amort./dép. frais de développement	- 37,4	- 10,3	7,6	0,0	0,0	- 40,2
Amort./dép. des logiciels	- 106,4	- 8,3	6,6	0,6	0,1	- 107,4
Amort./autres immobilisations incorporelles	- 0,8	- 0,6	0,4	0,0	- 0,8	- 1,8
Amortissements et provisions	- 144,6	- 19,2	14,5	0,6	- 0,7	- 149,3
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	87,2	12,3	- 2,2	0,0	- 0,9	96,4

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

** Principalement effet de change.

En 2017, comme en 2018, les principaux investissements de la période concernent la société mère et sont liées à des développements des systèmes d'information de production et de back-office, ainsi qu'aux terminaux de prises de jeu. Les sorties concernent essentiellement d'anciens projets de développement.

4.2 Immobilisations corporelles

Valeur d'entrée

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires). Lorsque des composants des immobilisations corporelles ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles distinctes.

Amortissements

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire, sur les durées suivantes :

Constructions	entre 20 et 60 ans
Agencements et aménagements des constructions	entre 10 et 30 ans
Terminaux de prise de jeux	entre 5 et 8 ans
Matériels et mobiliers	entre 5 et 10 ans

Les valeurs résiduelles et durées d'utilité des actifs sont revues, et modifiées si nécessaire, à chaque clôture annuelle.

Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt liés au financement des investissements importants, encourus pendant la période de construction, sont considérés comme un élément du coût d'acquisition. Le taux d'intérêt utilisé pour la capitalisation est le taux effectif de l'emprunt dédié en cas de financement spécifique.

Pertes de valeur des immobilisations corporelles

Cf. principes relatifs aux immobilisations incorporelles en note 4.1.

En millions d'euros	31.12.2018		31.12.2017	
	Brut	Amortiss. Provisions	Net	Net
Terrains	96,6	0,0	96,6	96,6
Installations et agencements bâtiments	218,0	- 52,4	165,6	139,8
Mobilier, installations tech, & matériel point de vente	230,2	- 144,7	85,6	84,4
Matériels SI	65,5	- 54,2	11,3	12,0
Matériel services de proximité	12,5	- 10,2	2,2	2,3
Autres immobilisations corporelles	38,6	- 34,2	4,5	5,2
Immobilisations corporelles en cours	11,0	0,0	11,0	28,7
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	2,0	0,0	2,0	4,1
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	674,5	- 295,7	378,8	373,1



<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	Acqui- sitions Dotations	Sorties Reprises	Reclas- sements *	Autres mouve- ments	31.12.2018
Terrains	96,6	0,0	0,0	0,0	0,0	96,6
Installations et agencements bâtiments	239,6	17,8	- 60,5	21,2	0,0	218,0
Mobilier, installations tech, & matériel point de vente	222,5	22,1	- 17,1	2,7	0,0	230,2
Matériels SI	61,8	4,0	- 1,2	0,9	0,0	65,5
Matériel services de proximité	12,1	1,3	- 1,1	0,2	0,0	12,5
Autres immobilisations corporelles	42,3	1,7	- 4,2	0,0	- 1,2	38,6
Immobilisations corporelles en cours	28,7	7,7	0,0	- 25,4	0,0	11,0
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	4,1	0,0	0,0	0,0	- 2,1	2,0
Valeurs brutes	707,7	54,6	- 84,0	- 0,4	- 3,3	674,5
Amt/dep. installations et agencements Bâtiments	- 99,8	- 9,3	56,6	0,1	0,0	- 52,4
Amt/dep. mobilier, installations tech, & matériel point de vente	- 138,1	- 23,0	16,4	0,0	0,0	- 144,7
Amt/dép. matériels SI	- 49,8	- 5,3	0,9	0,0	0,0	- 54,2
Amt/dép. matériel services de proximité	- 9,7	- 1,4	0,9	0,0	0,0	- 10,2
Amt/dép. autres immobilisations corporelles	- 37,1	- 2,0	4,1	0,0	0,8	- 34,2
Perte de valeur sur immobilisations corporelles en cours	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortissements et provisions	- 334,6	- 40,9	79,0	0,0	0,8	- 295,7
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	373,1	13,6	- 5,1	- 0,4	- 2,5	378,8

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2016	Acqui- sitions Dotations	Sorties Reprises	Reclas- sements *	Autres mouve- ments	31.12.2017
Terrains	96,6	0,0	0,0	0,0	0,0	96,6
Installations et agencements bâtiments	237,2	5,2	- 2,7	- 0,1	0,0	239,6
Mobilier, installations tech, & matériel point de vente	232,7	15,0	- 29,9	4,7	0,0	222,5
Matériels SI	57,7	4,9	- 0,4	- 0,4	0,0	61,8
Matériel services de proximité	11,5	1,5	- 2,0	1,1	0,0	12,1
Autres immobilisations corporelles	40,2	2,1	0,0	0,0	0,0	42,3
Immobilisations corporelles en cours	5,0	26,8	0,0	- 3,1	0,0	28,7
Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	1,9	0,0	0,0	- 1,6	3,9	4,1
Valeurs brutes	682,8	55,5	- 35,1	0,6	3,9	707,7
Amt/dep. installations et agencements Bâtiments	- 94,9	- 7,4	2,5	0,0	0,0	- 99,8
Amt/dep. mobilier, installations tech, & matériel point de vente	- 147,7	- 20,1	29,7	0,0	0,0	- 138,1
Amt/dép. matériels SI	- 46,3	- 4,4	0,4	0,4	0,0	- 49,8
Amt/dép. matériel services de proximité	- 9,6	- 1,0	2,0	- 1,1	0,0	- 9,7
Amt/dép. autres immobilisations corporelles	- 34,9	- 2,3	0,0	0,0	0,0	- 37,1
Perte de valeur sur immobilisations corporelles en cours	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortissements et provisions	- 333,3	- 35,2	34,6	- 0,6	0,0	- 334,6
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	349,4	20,3	- 0,5	0,0	3,9	373,1

* Reclassements d'immobilisations en cours en immobilisations mises en service.

En 2017, comme en 2018, les investissements en immobilisations corporelles sont relatifs principalement à l'aménagement du futur siège social et aux mobiliers points de vente.

NOTE 5 PROVISIONS, PASSIFS ÉVENTUELS ET ENGAGEMENTS HORS BILAN

Une **provision** est constituée lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont le règlement devrait se traduire pour l'entreprise par une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente et que le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire, contractuel ou implicite. L'estimation du montant figurant en provisions, défini individuellement, correspond à la sortie de ressources que le Groupe estime probable. Ces provisions ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation, à l'exception des avantages aux personnels.

Les provisions que le Groupe estime devoir être réglées dans les douze mois suivant la clôture ou celles liées au cycle normal d'exploitation sont présentées dans les passifs courants. Les autres provisions sont présentées dans les passifs non courants.

Ces **provisions non courantes et courantes** couvrent principalement des risques de contentieux, les risques d'exploitation, les coûts de restructuration, les coûts liés au changement de siège social.

Un **passif éventuel** est une obligation potentielle résultant d'un événement passé dont l'issue est incertaine, ou une obligation actuelle résultant d'un événement passé dont le montant ne peut être estimé de manière fiable.

5.1 Provisions et passifs éventuels

En millions d'euros	31.12.2017	Dotations	Reprises		Autres mouvements	31.12.2018
			Utilisées	Non utilisées		
Total provisions non courantes	36,7	0,5	0,0	- 0,3	0,7	37,6
Total provisions courantes	30,9	9,5	- 8,5	- 6,6	- 0,4	24,9

Le montant des provisions correspond à la meilleure estimation du risque.

Conformément à l'exemption prévue par IAS 37, le détail des provisions n'est pas communiqué car il pourrait causer un préjudice sérieux à FDJ dans un litige l'opposant à des tiers sur le sujet faisant l'objet de la provision, du passif éventuel ou de l'actif éventuel.

En millions d'euros	31.12.2016	Dotations	Reprises		Autres mouvements	31.12.2017
			Utilisées	Non utilisées		
Total provisions non courantes	36,7	0,0	0,0	0,0	0,0	36,7
Total provisions courantes	35,6	9,1	- 9,8	- 4,0	0,0	30,9



5.2 Engagements hors bilan

5.2.1 Engagements donnés

Conformément aux accords sur l'épargne salariale et afin de garantir la liquidité du FCPE « FDJ Actionnariat » par l'intermédiaire duquel les salariés de l'entreprise détiennent 5 % du capital de la société, LCL a accordé au FCPE une garantie à première demande d'un montant de 8,8 M€. FDJ a donné à LCL une contre-garantie du même montant, et le FCPE a signé avec FDJ une promesse de remboursement des fonds perçus ou de cession d'actions,

sans obligation d'achat pour FDJ. Ces engagements ont été renouvelés pour une durée de 2 ans débutant le 1^{er} juin 2018.

Suite au projet de privatisation de FDJ, le FCPE est bloqué pour une durée indéterminée depuis le 27 juillet 2018. Ce blocage ne modifie pas les engagements de FDJ.

5.2.2 Autres engagements

Les autres engagements sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Engagements donnés		
Cautions et garanties à premières demandes	12,0	7,3
Fonds d'investissement	20,0	20,0
Engagements de bonne fin	79,1	122,5
Droits d'images des coureurs et engagement association l'Échappée	1,0	1,1
Compte séquestre	1,1	1,1
Loyers immobiliers et véhicules	37,3	32,4
Hypothèque sur bien acquis	113,8	123,1
Autres engagements donnés	4,1	3,0
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS	268,3	310,5
Engagements reçus		
Engagements reçus de bonne fin et restitution d'acomptes	57,4	54,0
Garantie de restitution des mises et paiements des lots	249,5	138,3
Loyers mobiliers	-	5,8
Autres engagements reçus	-	33,3
TOTAL ENGAGEMENTS REÇUS	306,9	231,3

Les engagements donnés de bonne fin correspondent aux engagements irrévocables d'achats pris par le Groupe envers ses fournisseurs.

La promesse d'affectation hypothécaire signée en 2016 est relative à l'emprunt contracté pour l'acquisition du nouveau siège social du Groupe (principal, intérêts et accessoires inclus).

Les engagements reçus de garantie de restitution des mises et paiement des lots sont relatifs aux garanties financières fournies par les détaillants exerçant nouvellement une activité avec FDJ. En effet, il est demandé à tout nouveau détaillant agréé de fournir une caution financière destinée à couvrir le risque d'impayés. Leur progression entre 2017 et 2018 s'explique par la transformation commerciale et plus précisément le passage de mode distribution directe. Dans ce mode de

distribution, les cautions fournies par les détaillants sont au bénéfice de FDJ qui est en charge du recouvrement des créances. Auparavant, les bénéficiaires de ces cautions, et responsables du recouvrement, étaient les intermédiaires du réseau de distribution.

Les fonds d'investissement sont principalement les fonds d'innovation Partech et Raise qui soutiennent le développement de start-ups.

5.2.3 Engagements réciproques

Fin 2017, FDJ a signé une promesse synallagmatique de vente de son site de Moussy-le-Vieux en Seine-et-Marne pour 14,6 M€.

Il n'y a pas d'engagements réciproques fin 2018.

NOTE 6 TRÉSORERIE ET INSTRUMENTS FINANCIERS

6.1 Actifs et passifs financiers

Titres de placements

Lors de leur comptabilisation initiale comme lors de leur évaluation ultérieure, les titres en juste valeur par résultat sont évalués par référence aux cours des marchés organisés à la date de clôture. Pour les titres pour lesquels il n'existe pas de marché actif, la juste valeur est déterminée en utilisant des techniques d'évaluation : utilisation de transactions récentes dans des conditions de concurrence normale, référence à la valeur de marché actuelle d'un instrument équivalent, analyse des flux de trésorerie actualisés ou autres modèles de valorisation.

Les placements en actions sont évalués ligne à ligne en juste valeur par résultat ou en juste valeur par résultat global, lorsqu'ils ne sont pas détenus à des fins de transaction.

Dépôts à terme

Les dépôts à terme sont évalués au coût amorti et font l'objet d'une analyse fondée sur les pertes de crédit attendues.

Autres actifs financiers non courants

Les autres actifs financiers non courants incluent le dépôt lié au jeu Euro Millions, ainsi que des dépôts et cautionnements. Ils sont évalués au coût amorti.

Dettes financières

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti.

Instruments financiers dérivés

Le groupe FDJ continue d'appliquer IAS 39 sur les opérations de couverture.

La politique du Groupe est de n'opérer sur les marchés financiers qu'à des fins de couverture d'engagements liés à son activité et non à des fins spéculatives. Le Groupe utilise donc des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt. Les instruments financiers dérivés sont qualifiés par le Groupe de couverture, si les conditions suivantes sont remplies :

- ◆ documentation formelle et dès la mise en place de la relation de couverture ;
- ◆ test d'efficacité de la couverture de 80 % à 125 % durant toute l'opération ;
- ◆ dans le cas de couverture d'un événement futur, caractère hautement probable de l'événement.

Ces instruments dérivés sont mesurés à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale et réévalués à chaque clôture comptable jusqu'à leur dénouement. Les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres recyclables.

La juste valeur est déterminée à partir de techniques de valorisation faisant appel à des méthodes de calcul mathématique fondées sur des théories financières reconnues et des paramètres dont la valeur est déterminée à partir des prix d'instruments traités sur des marchés d'actifs.



<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Actifs financiers non courants disponibles à la vente	0,0	716,7
Actifs financiers non courants au coût amorti	628,0	0,0
Actifs financiers non courants en juste valeur par résultat	111,2	21,9
Autres actifs financiers non courants	41,4	32,6
Total actifs financiers non courants	780,6	770,2
Actifs financiers courants disponibles à la vente	0,0	50,0
Actifs financiers courants au coût amorti	55,0	0,0
Instruments dérivés courants	0,6	0,2
Dépôts et cautionnements	0,2	0,0
Prêts à des tiers	0,0	0,0
Total actifs financiers courants	55,8	50,2
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	836,4	820,5
Dettes financières LT	96,1	104,1
Total passifs financiers non courants	96,1	104,1
Dettes financières, part à moins d'un an	8,0	7,5
Instruments dérivés courants	0,1	0,0
Autres passifs financiers	33,8	44,9
Total autres passifs financiers	41,8	52,5
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	137,9	156,4

Dans un contexte de taux d'intérêt toujours négatifs, FDJ a poursuivi en 2018 sa politique de placements sur des comptes à terme à 5 ans, principalement lors du renouvellement d'opérations arrivant à échéance. Conformément à la politique d'allocation d'actifs de l'entreprise, d'autres placements en OPCVM à moyen et long termes ont également été mis en place, souvent résultant d'arbitrages de produits existants. Ces deux éléments expliquent la légère hausse des actifs financiers non courant (+ 10 M€) sur la période.

Le dépôt relatif à la convention de fiducie-sûreté, destinée à protéger les avoirs des joueurs en ligne, s'élève

à 9,6 M€ au 31 décembre 2018, en hausse de 4 M€ par rapport au 31 décembre 2017 du fait de la croissance de l'activité.

La dette financière long terme de 96 M€, dont 8 M€ de part à moins d'un an (104 M€ au 31 décembre 2017) est relative à l'acquisition du nouveau siège du Groupe. Cet emprunt est à taux fixe à échéance au 24 novembre 2031.

Les passifs financiers courants incluent principalement les comptes bancaires créditeurs et la dette liée à l'engagement de rachat par FDJ de ses propres actions.

6.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les dépôts à vue et les placements monétaires à court terme, parfaitement liquides, d'une maturité inférieure ou égale à trois mois à la date d'acquisition et soumis à un risque négligeable de changement de valeur, au regard des critères prévus par IAS 7.

Les découverts sont comptabilisés en tant que passifs financiers courants.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Placements, équivalents de trésorerie	128,4	112,9
Comptes bancaires et autres disponibilités	38,8	52,9
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	167,2	165,8

Les placements équivalents de trésorerie comprennent des dépôts à terme ou à vue rémunérés (64 M€) et des parts d'OPCVM pour 64 M€ (dont 64 M€ correspondent aux fonds Euro Millions). Les taux d'intérêts négatifs incitent à limiter les placements en trésorerie et équivalents de trésorerie.

À la connaissance du Groupe, il n'existe aucune restriction importante qui limiterait la capacité à avoir accès aux actifs des filiales contrôlées par le Groupe.

6.3 Résultat financier

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Coût de l'endettement financier	- 0,9	- 0,2
Plus-values de cession	0,1	3,9
Produits d'intérêt sur les placements	5,3	4,0
Produits financiers sur titres évalués à leur juste valeur par résultat	-	0,6
Autres produits financiers	0,0	1,6
Produits financiers	6,3	10,2
Instruments dérivés (charges)	-	- 0,2
Charges financières sur titres évalués à leur juste valeur par résultat	- 6,2	-
Pertes de change	- 0,1	- 1,7
Autres charges financières	- 0,5	- 3,5
Charges financières	- 6,8	- 5,4
RÉSULTAT FINANCIER	- 1,5	4,5

Le coût de l'endettement financier correspond principalement à la charge d'intérêt sur l'emprunt lié à l'acquisition du siège social.

La diminution des produits d'intérêt sur les placements provient de la baisse des taux d'intérêt (prolongation en 2018 de la baisse des taux avec un EONIA négatif sur l'ensemble de 2018 (EONIA moyen de - 0,37 %).

La diminution des plus-values de cession et du résultat lié la variation de la juste valeur est liée à la baisse des marchés.

FDJ est exposée à des risques de change induits par des achats libellés en devises, principalement en dollar américain. La variation positive du résultat de change net de la période est due à l'évolution de cette devise.

Les autres charges financières incluent les intérêts actuariels relatifs aux indemnités de fin de carrière et la revalorisation de passifs financiers courants.

6.4 Politique de gestion des risques financiers

6.4.1 Risque de crédit des placements et instruments dérivés

Le risque de crédit ou risque de contrepartie des placements et des instruments financiers dérivés est suivi par le Comité de Trésorerie comprenant notamment la Directrice Finances et des membres du département Trésorerie et Placements. Ce risque correspond à la perte que le Groupe aurait à supporter en cas de défaillance d'une contrepartie, entraînant le non-respect de ses obligations vis-à-vis de lui.

La politique du Groupe, pour les placements et instruments dérivés, consiste à limiter les opérations pondérées par la nature des risques, à un montant maximal par contrepartie autorisée. Cette liste de contreparties autorisées est établie par le Comité de Trésorerie, sélectionnée selon un double critère fonction de leur rating et de la durée de l'opération.

Elle est revue périodiquement, a minima chaque semestre. En cas de baisse de notation d'une contrepartie en deçà du rating minimum, le Comité de Trésorerie statue sur la conservation éventuelle des opérations existantes jusqu'à leur échéance.

Le Groupe considère que le risque de défaillance de contrepartie, susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière et son résultat, est limité, en raison de la politique de gestion des contreparties; et plus particulièrement le niveau minimum de rating long terme retenu pour ces opérations.



<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Actifs financiers non courants disponibles à la vente	0,0	716,7
Actifs financiers non courants au coût amorti	628,0	0,0
Actifs non courants évalués à la juste valeur par résultat	111,2	21,0
Total actifs financiers non courants	739,2	737,7
Actifs financiers courants disponibles à la vente	0,0	50,0
Actifs financiers courants au coût amorti	55,0	0,0
Instruments dérivés courants	0,6	0,2
Total titres de placement courants	55,6	50,2
Placements, équivalents de trésorerie	128,4	112,9
TOTAL PLACEMENTS	923,2	900,7

Au 31 décembre 2018, les placements sont composés principalement d'OPCVM pour 143 M€ et d'investissements avec contrepartie pour 780 M€ (dont 697 M€ de comptes à terme, 56 M€ de dépôts à vue rémunérés et 27 M€ d'EMTN) contre respectivement 163 M€ et 738 M€ au 31 décembre 2017.

L'analyse du risque de crédit s'analyse comme suit :

Encours	Encours total en millions d'euros au 31.12.2018	0 - 25 M€	25 - 50 M€	50 - 100 M€	100 - 150 M€
Rating					
AA/Institutions financières	288	3	1		2
AA/Autres					
A/Institutions financières	493	7	3	3	1

6.4.2 Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque de ne pas pouvoir lever de fonds pour répondre aux obligations financières à venir. Notamment, la trésorerie nécessaire pour couvrir les risques de contrepartie sur certains jeux, dont les montants peuvent être potentiellement élevés, doit être immédiatement disponible. Elle correspond aux montants inscrits dans les fonds de contrepartie, le fonds permanent et, pour les cas extrêmes, dans la réserve statutaire.

La politique de gestion de trésorerie de FDJ prévoit que plus de 33 % des encours soient investis sur des supports court terme réguliers et que FDJ ait la possibilité de recourir à des découverts bancaires.

Les encours investis sur des supports court terme sont en phase avec la politique de gestion de trésorerie de FDJ.

6.4.3 Risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe aux variations du taux d'intérêt est liée principalement à ses placements futurs. Le Groupe met en œuvre une politique de gestion dynamique de son risque de taux sous la supervision du Comité de Trésorerie. L'objectif de cette politique est de sécuriser un revenu minimum dans le cadre d'une gestion à horizon maximum de cinq ans.

La sensibilité au risque de taux résulte de placements à taux fixes (obligations et titres de créances négociables) et d'instruments dérivés de taux.

Au 31 décembre 2018, il n'y a pas de placements exposés à ce risque direct. La variation à la hausse ou la baisse de 0,5 % de l'ensemble de la courbe de taux n'aurait pas d'incidence significative sur la juste valeur des placements.

6.5 Incidence des instruments financiers

Les instruments financiers comprennent :

- ◆ à l'actif, l'ensemble des placements (classés en actifs financiers non courants, actifs financiers courants et trésorerie et équivalents de trésorerie), l'ensemble des prêts et créances liées à l'activité, les dérivés ainsi que les comptes bancaires ;
- ◆ au passif, l'ensemble des dettes, dettes liées à l'activité, dérivés et dettes financières.

6.5.1 Incidence sur la situation financière

En millions d'euros	Catégorie IAS 39 (2017)/ IFRS 9 (2018)		31.12.2018		31.12.2017	
			valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Trésorerie	Juste valeur par résultat	Niv. 1	38,8	38,8	52,9	52,9
Équivalents de trésorerie	-	Niv. 2	128,4	128,4	112,9	112,9
	<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>	<i>Niv. 2</i>			112,9	112,9
	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	75,0	75,0		
	<i>Juste valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	53,4	53,4		
Actifs financiers non courants	-		780,6	780,6	770,2	770,2
<i>dont actifs financiers non courants disponibles à la vente</i>	<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>	<i>Niv. 2</i>			716,7	716,7
<i>dont actifs financiers non courants au coût amorti</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	628,0	628,0	0,0	0,0
<i>dont actifs financiers non courants en juste valeur par résultat</i>	<i>Juste valeur par résultat</i>	<i>Niv. 2</i>	111,2	111,2	20,9	20,9
<i>dont autres actifs financiers non courants</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	41,4	41,4	32,6	32,6
Actifs financiers courants	-	Niv. 2	55,8	55,8	50,2	50,2
<i>dont actifs financiers courants disponibles à la vente</i>	<i>Actifs financiers disponibles à la vente</i>	<i>Niv. 2</i>			50,0	50,0
<i>dont actifs financiers courants au coût amorti</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	55,0	55,0	0,0	0,0
<i>dont instruments dérivés courants</i>	<i>Juste valeur par capitaux propres</i>	<i>Niv. 2</i>	0,6	0,6	0,2	0,2
<i>dont dépôts et cautionnements</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	0,2	0,2	0,0	0,0
Créances clients et réseau de distribution			411,5	411,5	373,5	373,5
<i>dont créances clients</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	13,1	13,1	24,6	24,6
<i>dont créances sur le réseau de distribution</i>	<i>Prêts et créances au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	398,4	398,4	348,9	348,9
Autres actifs d'exploitation hors charges constatées d'avance	-		215,4	215,4	143,8	143,8
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS - ACTIFS			1 630,5	1 630,5	1 503,5	1 503,5
Fonds joueurs non courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	108,7	108,7	129,9	129,9
Passifs financiers non courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	96,1	96,1	104,1	104,1
Dettes fournisseurs et réseau de distribution			369,3	369,3	324,0	324,0
<i>Fournisseurs</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	102,4	102,4	108,4	108,4
<i>Dettes envers le réseau de distribution</i>	<i>Passifs financiers au coût amorti</i>	<i>Niv. 2</i>	266,9	266,9	215,6	215,6
Fonds joueurs courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	213,8	213,8	187,3	187,3



En millions d'euros	Catégorie IAS 39 (2017)/ IFRS 9 (2018)		31.12.2018		31.12.2017	
			valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Prélèvements publics	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	357,2	357,2	265,9	265,9
Gains à payer et à répartir	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	171,7	171,7	196,4	196,4
Autres passifs d'exploitation hors produits constatés d'avance	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	113,2	113,2	101,7	101,7
Autres passifs financiers courants	Passifs financiers au coût amorti	Niv. 2	41,8	41,8	52,5	52,5
TOTAL INSTRUMENTS FINANCIERS - PASSIFS			1 471,9	1 471,9	1 361,7	1 361,7

Niveau 1 : prix cotés sur des marchés actifs.

Niveau 2 : utilisation de données, autres que les prix cotés d'un instrument identique, observables directement ou indirectement sur le marché (données corroborées par le marché : courbe de taux d'intérêt, taux de swap, méthode des multiples, etc.).

Niveau 3 : techniques d'évaluations fondées sur des données non observables telles que des projections ou des données internes.

6.5.2 Incidence sur le compte de résultat

En millions d'euros	Résultat financier			Résultat opérationnel
	Intérêts	Juste valeur par résultat	Résultat de cession	Autres ⁽¹⁾
Actifs financiers disponibles à la vente ⁽²⁾	4,0	0,0	3,9	0,0
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	0,0	0,6	0,0	0,0
Actifs financiers au coût amorti	0,0	0,0	0,0	- 4,2
Instruments dérivés	0,0	- 0,2	0,0	0,0
Total au 31.12.2017	4,0	0,4	3,9	- 4,2
Actifs financiers disponibles à la vente ⁽²⁾	0,0	0,0	0,0	0,0
Actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat	0,0	- 6,2	0,0	0,0
Actifs financiers au coût amorti	5,3	0,0	0,0	- 1,1
Instruments dérivés	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL AU 31.12.2018	5,3	- 6,2	0,0	- 1,1

(1) Pertes sur créances irrécouvrables.

(2) Note 6.1.

6.5.3 Incidence sur les capitaux propres recyclables

En millions d'euros	Montant brut	Impôt	Montant net
Solde au 31 décembre 2016	8,1	- 3,1	5,0
Variations de juste valeur	0,5	0,0	0,5
Variation d'impôts	0,0	- 0,2	- 0,2
Solde au 31 décembre 2017	8,6	- 3,2	5,3
Première application d'IFRS 9	- 8,6	3,2	- 5,3
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018	0,0	0,0	0,0

Les capitaux propres recyclables sur les actifs financiers valorisés à leur juste valeur par capitaux propres au 31 décembre 2017 ont été reclassés dans les réserves consolidées au 1^{er} janvier 2018, suite à la première application d'IFRS 9.

NOTE 7 PARTICIPATIONS DANS LES COENTREPRISES

7.1 Quote-part de résultat dans les coentreprises

<i>En millions d'euros</i>	Total
Valeur des titres au 31.12.2016	12,9
Part du Groupe dans le résultat 12.17	1,2
Dividendes bruts	- 0,6
Variations des cours de change	- 0,8
Valeur des titres au 31.12.2017	12,7
Variation de périmètre	0,1
Part du Groupe dans le résultat 12.18	0,8
Dividendes bruts	- 0,7
Variations des cours de change	- 0,1
VALEUR DES TITRES AU 31.12.2018	12,8

7.2 Données des coentreprises

7.2.1 Société de Gestion de L'Échappée (SGE)

SGE, détenue à 50 % par FDJ et à 50 % par Groupama, gère l'équipe cycliste Groupama-FDJ. L'Association l'Échappée reste, pour sa part, responsable des questions d'éthique, de la définition du programme sportif et de la gestion éventuelle de toutes les activités liées au sport cycliste amateur. Le contrat de sponsoring entre FDJ et SGE est de 7,3 M€ sur 2018.

7.2.2 LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance)

Le Groupe détient une participation de 25 % dans Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS, société de droit norvégien, plateforme de distribution de jeux digitaux localisée en Norvège. Les autres actionnaires sont Danske Lotterie Spile, Danemark (25 %), Norsk Tipping, Norvège (25 %) et Veikkaus, Finlande (25 %). Le Groupe n'a pas de relation commerciale significative avec cette société en 2018.

7.2.3 Beijing Zhongcai Printing

Le Groupe détient une participation de 37 % dans Beijing Zhongcai Printing Co Ltd (BZP), société d'imprimerie de tickets de loterie située en Chine et mise en équivalence. Les autres actionnaires sont la loterie chinoise CWL (China Welfare Lottery) (40 %) et Berjaya Limited (23 %), un groupe malais.

Le Groupe n'a pas de relation commerciale significative avec cette société en 2018. BZP a versé au Groupe des dividendes, nets des effets de change et des retenues à la source, de 0,6 M€ en 2018 et 0,5 M€ en 2017.

7.2.4 Services aux Loteries en Europe (SLE)

Le Groupe détient une participation de 26,57 % dans une coentreprise, Services aux Loteries en Europe (SLE), société coopérative à responsabilité limitée de droit belge localisée à Bruxelles et créée en octobre 2003 pour réaliser les opérations communes du jeu Euro Millions (tirage, centralisation des combinaisons, calcul des rapports et organisation des transferts de fonds entre les opérateurs pour le paiement des lots). Le capital de la société est détenu par les dix loteries membres du jeu. Aucune transaction avec cette société n'a d'incidence significative sur le Groupe.

7.2.5 National Lotteries Common Services (NLCS)

Le Groupe détient une participation de 50 % dans une coentreprise, National Lotteries Common Services (NLCS), société de droit français créée en février 2013 afin de rassembler des loteries dans une démarche de mise en commun de leurs compétences et leurs moyens en matière de paris sportifs. L'autre actionnaire est SCML, la loterie d'État portugaise Santa Casa de la Misericórdia de Lisboa. Aucune transaction avec cette société n'a d'incidence significative sur le Groupe.



NOTE 8 IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

L'impôt sur le résultat comprend la charge d'impôt exigible et la charge d'impôt différé. Il est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres, auquel cas il est comptabilisé directement en capitaux propres.

Les taux d'impôt retenus sont les taux adoptés ou quasi adoptés à la fin de la période de présentation de l'information financière pour chaque juridiction fiscale.

L'impôt exigible est le montant de l'impôt dû au titre de la période. L'impôt différé résulte des différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales, ainsi que des déficits fiscaux. Il est déterminé selon la méthode du report variable. Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe

disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels cet actif pourra être imputé dans un horizon prévisible ou, au-delà, d'impôts différés passifs de même maturité. Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés dans la situation financière par entité fiscale.

8.1 Charge d'impôt sur le résultat

La croissance nette de la charge d'impôt du Groupe est de 3 M€. En 2017, la charge d'impôt incluait la contribution exceptionnelle additionnelle de 15 % sur l'impôt pour les sociétés réalisant plus de 1 Md€ de chiffre d'affaires de 13 M€, intégralement compensée par la suppression et le remboursement de la contribution additionnelle sur les dividendes de 15 M€. Retraité de ces éléments, la charge d'impôt est stable.

8.2 Impôts différés

En millions d'euros	31.12.2018		31.12.2017	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Provisions non déductibles	10,6		11,7	
Charges non déductibles temporairement	5,8		5,8	
Autres retraitements de consolidation *		- 37,3		- 36,0
Autres différences temporaires	1,7		1,0	
Total impôts différés	18,1	- 37,3	18,6	- 36,0
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS		- 19,2		- 17,5

* Principalement amortissements dérogatoires.

8.3 Preuve d'impôt

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Résultat comptable consolidé avant impôt et incidence mise en équivalence	255,2	262,6
Taux d'impôt normal théorique	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	87,9	90,4
Incidence des éléments générant une différence avec l'impôt théorique :		
◆ Différences permanentes	0,2	2,6
◆ Effet taux d'impôt	- 0,4	10,4
◆ Crédits d'impôt	- 2,1	- 5,2
◆ Déficits reportables non activés nets des utilisations	0,0	- 0,4
◆ Contribution additionnelle sur dividendes		- 15,0
Total écarts impôt effectif/impôt théorique	- 2,3	- 7,6
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIF	85,6	82,8
TAUX D'IMPÔT EFFECTIF	33,53%	31,55%

L'année 2017 avait été marquée par deux événements non récurrents majeurs sur l'impôt décrits en 8.1.

NOTE 9 CAPITAUX PROPRES

9.1 Capital

Le capital social de FDJ s'élève à 76 400 000 € et est composé de 200 000 actions d'une valeur nominale de 382 €. Il est sans variation sur les trois derniers exercices.

Les actionnaires, au 31 décembre 2018, sont les suivants :

	Nombre d'actions	% du capital
État	144 000	72,0 %
Union des Blessés de la Face et de la Tête	18 457	9,2 %
FCP salariés de la FDJ	10 000	5,0 %
Autres (détenue individuelle < 5 % du capital)	27 543	13,8 %
TOTAL	200 000	100 %

Les dividendes relatifs à l'exercice 2017 étaient de 130 M€, soit 650 € par action.

Les dividendes proposés à l'assemblée générale sont de 122 M€, soit 610 € par action.

9.2 Réserves

L'activité du Groupe dans le domaine de l'organisation et de l'exploitation des jeux d'argent implique des risques et engagements spécifiques, particulièrement importants, qu'il se doit d'anticiper par des couvertures adaptées.

Les statuts de FDJ (article 48) ont institué une réserve statutaire pour faire face aux risques rares (risques de pointe à répétition, fréquence d'occurrence très faible et montant très élevé de plusieurs événements de jeux qui se reproduiraient sur une même période) et extrêmes (risque de pointe, fréquence d'occurrence très faible, montant très élevé). Cette réserve statutaire peut être utilisée dans l'hypothèse « rare et extrême » où les fonds de contrepartie et le fonds permanent (cf. 3.3) ne suffiraient pas à couvrir les risques du jeu.

Les risques couverts sont :

- ◆ les risques opérationnels pouvant survenir à tout moment du cycle de vie des jeux (conception, production des supports, logistique commercialisation...). Ils sont évalués, après effet impôt, à 0,3 % des mises, soit 45 M€ à fin 2018, sur la base des comptes 2017 ;
- ◆ les risques de contrepartie rares et extrêmes, dépassant les risques courants modélisables couverts par les fonds de contrepartie et le fonds permanent. Ces risques sont évalués ponctuellement en cas de modification majeure de l'offre de jeux ou du comportement des joueurs. À fin 2018, ils sont couverts à hauteur de 40 M€.

La réserve statutaire s'établit donc à 85 M€ au 31 décembre 2018.

En mai 2014, FDJ a lancé un programme de transformation commerciale destiné à renforcer la performance de l'entreprise et de son réseau. Cette restructuration s'est traduite par la résiliation, par FDJ, des contrats des courtiers-mandataires rémunérés jusqu'à présent sur la seule base des mises encaissées, mettant ainsi fin à l'ancien système de distribution et, par conséquent, aux droits existants au regard du précédent contrat.

Le Conseil d'administration a constaté, le 15 décembre 2016, que la société Soficoma, n'étant désormais plus détenue par des courtiers-mandataires de FDJ, a perdu les conditions de capacité pour être actionnaire de FDJ. Il a en conséquence décidé, conformément aux stipulations des statuts de FDJ, de faire racheter les actions détenues par Soficoma par FDJ, laquelle s'est acquittée du paiement. Soficoma contestant cette opération, FDJ l'a assignée le 23 mai 2017. Le contentieux est actuellement devant le Tribunal de Commerce de Marseille.



NOTE 10 DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE

Les investissements nets des dettes et avances correspondantes s'élevèrent à 92,9 M€ en 2018 (88,6 M€ en 2017), dont :

- ◆ des investissements incorporels de 31,6 M€ en 2018 (31,5 M€ en 2017), qui portent sur des développements des systèmes d'information de production et de back-office, ainsi qu'aux terminaux de prises de jeu ;
- ◆ des investissements corporels de 54,6 M€ en 2018 (55,5 M€ en 2017) relatifs à l'aménagement du siège social et aux mobiliers points de vente ;

- ◆ des variations des avances correspondantes de 6,7 M€.

Les produits de cessions d'immobilisations de 14,7 M€ proviennent pour l'essentiel de la cession du site de Moussy-le-Vieux.

La croissance de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel de 25,8 M€ (53,2 M€) est principalement lié à l'activité de jeu.

Le Groupe a remboursé 8 M€ sur la dette long terme de 120 M€ à l'origine, souscrite en 2016 pour le financement partiel de l'acquisition du siège social.

NOTE 11 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

11.1 État

L'État est l'actionnaire majoritaire ayant la faculté de contrôler les décisions requérant l'approbation des actionnaires.

Le Ministre chargé du Budget fixe la répartition des mises en tenant compte des prélèvements institués par la loi (CNDS, CRDS, CSG).

Les montants inscrits à ce titre au compte de résultat et dans la situation financière pour les deux années sont les suivants :

En millions d'euros		31.12.2018	31.12.2017
Situation financière - Passif	Prélèvements publics	357,2	265,9

En millions d'euros		31.12.2018	31.12.2017
Compte de résultat	Prélèvements publics	3 261,8	3 235,7

Une convention entre l'État et FDJ fixe les conditions juridiques et financières de la dévolution des immobilisations nécessaires à l'accomplissement de la mission confiée à la société dans l'hypothèse où FDJ cesserait d'être chargée par décret de l'organisation et de l'exploitation des jeux de loterie et de paris sportifs.

Les transactions entre FDJ et d'autres entreprises publiques (France Télévisions, EDF, SNCF, La Poste) sont toutes réalisées à des conditions normales de marché.

11.2 Autres parties liées ayant une influence notable sur le Groupe

Les transactions entre FDJ et ses filiales consolidées, qui sont des parties liées, sont éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans cette note.

La dotation à La Fondation d'entreprise FDJ s'élevait à 8 M€ en 2017 (nulle en 2018).

Il n'existe pas d'opération significative conclue avec un membre des organes de Direction ayant une influence notable sur le Groupe.

NOTE 12 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

En 2018, la rémunération des dirigeants (mandataires sociaux), charges sociales incluses, s'est élevée à 0,8 M€. Elle correspond uniquement à des avantages court terme.

NOTE 13 PROCÉDURES CONTENTIEUSES ET JUDICIAIRES EN COURS

L'Union Nationale des Diffuseurs de Jeux a introduit en décembre 2011 une action devant le Tribunal de Grande Instance de Paris. Le Tribunal a déclaré l'UNDJ irrecevable à agir en nullité de l'avenant au contrat de courtier mandataire signé en 2003 et en sa demande de condamnation de FDJ en paiement de dommages-intérêts. L'UNDJ a fait appel de ce jugement en mai 2018 et la Cour d'Appel de Paris a prononcé la caducité de la déclaration d'appel de l'UNDJ le 19 décembre 2018. Des adhérents de l'UNDJ ont également assigné La Française des Jeux en mai 2012 devant le Tribunal de Commerce de Nanterre pour voir prononcer la résiliation judiciaire de l'avenant de 2003. Cette procédure fait actuellement l'objet d'un sursis à statuer.

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires. En octobre 2016, le Tribunal a débouté les courtiers de l'intégralité de leurs demandes. Ils ont fait appel de cette décision en novembre 2016 auprès de la Cour d'Appel de Paris. L'affaire s'est plaidée devant la Cour et le délibéré a été fixé au 27 mars 2019.

FDJ a assigné le 23 mai 2017 Soficoma, société civile, pour voir constater la perte de sa qualité d'actionnaire de FDJ. L'affaire est actuellement en cours devant le Tribunal de Commerce de Marseille et a été fixée pour être plaidée le 7 février 2019.

NOTE 14 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Une acquisition est en cours, elle devrait être finalisée dans les prochaines semaines.

NOTE 15 LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES – VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

Le contrôle est défini par la capacité pratique d'exercer un droit pour diriger les activités clés (ayant une incidence importante sur les rendements), les expositions aux rendements variables (dividendes, variation juste valeur, économies fiscales) et la capacité à agir sur les rendements : capacité du décisionnaire à influencer sur ses rendements.

Le Groupe consolide 14 sociétés au 31 décembre 2018.

Le 6 décembre 2018, Groupama a acquis 50 % de SGE, désormais contrôlée conjointement. Cette cession n'a donné lieu à aucune plus ou moins-value de cession.

Le 1^{er} octobre 2018, FDJ a finalisé la création d'une coentreprise avec Danske Lotteri Spil (Danemark), Norsk

Tipping (Norvège) et Vekkaus (Finlande), nommée LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance), société de droit norvégien, plateforme de distribution de jeux digitaux. Chaque actionnaire détient 25 % de LEIA.

Le Groupe consolidait 13 sociétés au 31 décembre 2017. Il n'y a pas eu de variation de périmètre sur cette période.

Le pourcentage d'intérêt (part détenue directement ou indirectement par le Groupe dans l'entreprise consolidée) est identique au pourcentage de contrôle pour toutes les entités consolidées.

Du fait du caractère non significatif de l'Association l'Échappée et de La Fondation d'entreprise FDJ, ces deux entités ne sont pas consolidées.



Nom de l'entité	Siège social	Mode de consolidation 2018 ⁽¹⁾	Mode de consolidation 2017 ⁽¹⁾	Activité	2018 Contrôle	2017 Contrôle
La Française des Jeux	France	IG	IG	Organisation de jeux de loterie et de paris sportifs	100 %	100 %
FGS France	France	IG	IG	Développement et fourniture de technologies digitales de loterie	100 %	100 %
FDJ Gaming Solutions (FGS)	France	IG	IG	Holding	100 %	100 %
Beijing Zhongcāi Printing	Chine	MEE	MEE	Imprimerie de tickets de loterie	37 %	37 %
La Française de Motivation	France	IG	IG	Agence conseil en tourisme d'affaires Agence de tourisme	100 %	100 %
La Pacifique des Jeux	France	IG	IG	Exploitation des jeux de hasard en Polynésie française	99,99 %	99,99 %
FDJ Développement	France	IG	IG	Distribution de jeux de loterie et de paris en Antilles-Guyane	100 %	100 %
La Française d'Images	France	IG	IG	Prestations techniques audiovisuelles	100 %	100 %
Société de Gestion de l'Échappée	France	MEE	IG	Gestion et animation d'une équipe cycliste	50 %	100 %
FDP	France	IG	IG	Distribution des jeux de loterie et de paris en métropole	100 %	100 %
Services aux Loteries en Europe	Belgique	MEE	MEE	Prestations de services pour le compte des opérateurs nationaux de loterie dans le cadre de l'exploitation d'Euro Millions	26,57 %	26,57 %
FGS UK	Royaume-Uni	IG	IG	Développement de technologie de paris sportifs	100 %	100 %
National Lotteries Common Services (NLCS)	France	MEE	MEE	Fournitures de services associés à l'exploitation de paris sportifs	50,00 %	50,00 %
Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS (LEIA)	Norvège	MEE	-	Exploitation de plateforme de jeux digitaux	25,00 %	-

(1) IG : intégration globale ; MEE : mise en équivalence

NOTE 16 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux Comptes sur l'exercice se répartissent de la manière suivante :

<i>En milliers d'euros</i>	Missions CAC		Autres diligences	
	PwC	Deloitte	PwC	Deloitte
FDJ	350	350	82	47
Filiales	76	130	-	-
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	426	480	82	47



3.7

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2018)

À l'assemblée générale

La Française des Jeux

Société anonyme d'économie mixte
3-7 quai du Point du Jour
92100 Boulogne-Billancourt

I. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société La Française des Jeux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

III. Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2 « Contexte réglementaire du groupe FDJ (le Groupe) » de l'annexe aux comptes consolidés qui expose le caractère particulier du cadre juridique de la société.

IV. Justification des appréciations

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Comme indiqué dans la note 2.14 « Estimations et jugements » de l'annexe aux comptes consolidés, la Direction a recours dans le cadre de l'élaboration des comptes consolidés à des estimations et jugements. Pour ce qui concerne plus particulièrement l'évaluation des immobilisations incorporelles et des provisions pour risques et charges, nos travaux ont consisté notamment à examiner les procédures d'élaboration et d'approbation de ces estimations par la Direction, à apprécier le caractère raisonnable des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, et à vérifier que les informations données dans les notes 3.8.3 « Passifs liés au personnel », 4.1 « Immobilisations incorporelles », 5.1 « Immobilisations corporelles » et 13 « Procédures contentieuses et judiciaires en cours » de l'annexe aux comptes consolidés sont appropriées.

V. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

VI. Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

VII. Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.



Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◆ il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◆ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◆ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- ◆ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La-Défense le 1^{er} mars 2019

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Deloitte & Associés

Philippe Vincent

Laurent Daniel

Jean-François Viat

Anne Philipona-Hintzy

4.

COMPTES INDIVIDUELS

4.1	Compte de résultat	154	4.4	Notes annexes	157
4.2	Bilan	155	4.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	176
4.3	Tableau des flux de trésorerie	156			



4.1

Compte de résultat

En millions d'euros	Note	2018	2017
Mises	3.1	15 817,0	15 144,4
Part revenant aux gagnants	3.1	- 10 697,5	- 10 122,4
Produit brut des jeux	3.1	5 119,5	5 022,0
Prélèvements publics	3.1	- 3 261,8	- 3 235,7
Dotations aux fonds de contrepartie et écarts de contrepartie	3.1	- 83,4	- 59,5
Produits net des jeux	3.1	1 774,3	1 726,8
Produits des autres activités	3.1	12,6	26,6
Chiffre d'affaires	3.1	1 786,9	1 753,4
Production immobilisée	3.2	31,4	29,9
Reprises de provisions et transferts de charges		11,9	10,8
Autres produits d'exploitation		0,7	0,2
Total produits d'exploitation		1 830,9	1 794,4
Consommation d'achats stockés	3.4	33,0	34,0
Autres achats et charges externes	3.2	1 294,6	1 281,4
Impôts et taxes		19,0	19,0
Charges de personnel	4	141,8	129,9
Dotations aux amortissements	5	61,1	50,0
Dotations aux provisions	6	10,7	10,3
Autres charges		12,5	14,4
Total charges d'exploitation		1 572,6	1 539,1
Résultat d'exploitation		258,3	255,3
Total produits financiers		21,6	25,4
Total charges financières		5,8	3,4
Résultat financier	7.3	15,8	22,1
Résultat courant		274,1	277,4
Total produits exceptionnels		47,8	39,7
Total charges exceptionnelles		51,7	58,5
Résultat exceptionnel	8	- 3,9	- 18,8
Participation et intéressement des salariés	4.2	17,4	16,7
Impôt sur les bénéfices	9	80,8	74,0
RÉSULTAT NET	13	172,1	167,8

4.2

Bilan

4.2.1 Actif

En milliers d'euros	Note	2018		2017	
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Immobilisations incorporelles	5.1	277,2	170,5	106,7	97,8
Immobilisations corporelles	5.2	628,7	258,4	370,3	363,7
Immobilisations financières	7.1	105,1	30,8	74,3	66,0
Actif immobilisé		1 011,0	459,7	551,3	527,5
Stocks		8,7	0,3	8,4	9,9
Avances et acomptes versés sur commandes		6,0	-	6,0	5,6
Créances clients et réseau de distribution	3.4.1	436,8	33,6	403,2	386,5
Autres créances	3.4.2	235,6	0,1	235,5	153,7
Valeurs mobilières de placement	7.2	168,2	2,4	165,8	179,5
Disponibilités	7.2	777,9	-	777,9	730,0
Charges constatées d'avance	3.6	51,8	-	51,8	41,4
Actif circulant		1 685,1	36,4	1 648,7	1 506,7
Charges à répartir sur plusieurs exercices		0,5	-	0,5	0,5
Écarts de conversion actif		0,2	-	0,2	0,7
TOTAL ACTIF		2 696,7	496,1	2 200,5	2 035,4

4.2.2 Passif

En milliers d'euros	Note	2018	2017
Capital		76,4	76,4
Réserve légale		7,6	7,6
Réserve statutaire		85,4	83,0
Réserve facultative		128,5	93,2
Résultat de l'exercice		172,1	167,8
Provisions réglementées		139,8	128,5
Capitaux propres	10	609,9	556,5
Provisions pour risques		9,3	10,6
Provisions pour charges		84,2	85,4
Provisions pour risques et charges	4.3 et 6.1	93,5	96,0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	7.3	111,3	129,6
Dettes fournisseurs et du réseau de distribution	3.4.3	1 252,2	1 130,7
Autres dettes	3.4.4	91,0	89,8
Mises perçues d'avance	3.6	42,4	32,5
Dettes		1 496,9	1 382,6
Écarts de conversion passif		0,2	0,3
TOTAL PASSIF		2 200,5	2 035,4

4.3

Tableau des flux de trésorerie

<i>En millions d'euros</i>	Note	31/12/2018	31/12/2017
Opérations d'exploitation			
Résultat net		172,1	167,8
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'exploitation		61,0	63,1
Amortissements et provisions		71,3	64,8
Plus ou moins-values de cession d'actif		- 9,8	0,8
Incidence de la variation des décalages de trésorerie sur opérations d'exploitation	3.2	10,8	42,0
Gestion		- 18,7	- 41,9
Jeu		29,5	83,9
Flux de trésorerie provenant de (affectés à) l'exploitation		243,9	272,9
Opérations d'investissement			
Décassements provenant de l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	5	- 82,3	- 89,9
Encaissements résultant de la cession d'immobilisations (incorp., corp. et fin.)		15,3	12,5
Décassements provenant de l'acquisition d'immobilisations financières		- 11,0	- 28,2
Encaissements résultant du remboursement de prêts, dépôts et cautions		2,4	0,3
Flux de trésorerie affectés aux opérations d'investissement		- 75,6	- 105,4
Opérations de financement			
Dividendes versés aux actionnaires		- 126,1	- 120,3
Emprunts	3	- 8,0	- 8,0
Flux de trésorerie affectés aux opérations de financement		- 134,1	- 128,3
VARIATION DE TRÉSORERIE		34,2	39,2
Trésorerie brute à l'ouverture		909,5	870,3
Trésorerie brute à la clôture	7.2	943,7	909,5

4.4

Notes annexes

Sommaire

NOTE 1	PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ	158
NOTE 2	RÉFÉRENTIEL ET PRINCIPES COMPTABLES	159
NOTE 3	DONNÉES OPÉRATIONNELLES	160
NOTE 4	CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL	165
NOTE 5	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	167
NOTE 6	AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS	169
NOTE 7	IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET TRÉSORERIE	171
NOTE 8	RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	173
NOTE 9	IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	173
NOTE 10	CAPITAUX PROPRES	174
NOTE 11	PROCÉDURES CONTENTIEUSES ET JUDICIAIRES EN COURS	175
NOTE 12	AUTRES INFORMATIONS	175
NOTE 13	PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT	175
NOTE 14	ÉVÉNEMENT POST-CLÔTURE	175



NOTE 1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ

1.1 Informations générales

FDJ est une société anonyme d'économie mixte de droit français, soumise à l'ensemble des textes sur les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce, sous réserve des dispositions du cadre juridique tel que décrit dans la note 1.2. Son siège social est situé au 3/7, quai du Point du Jour 92100 Boulogne-Billancourt. Elle est détenue par l'État français à hauteur de 72 %.

La société exerce son activité d'opérateur de jeux en France, dans les départements métropolitains et d'Outre-Mer, dans quatre collectivités d'Outre-Mer et à Monaco. Le Groupe dont elle est la société-mère, est présent à l'international à travers ses participations dans les sociétés :

- ◆ Beijing Zhongcāi Printing (BZP), imprimerie de tickets de loterie localisée en Chine ;
- ◆ Services aux Loteries en Europe (SLE), coopérative de droit belge créée dans le cadre d'Euro Millions pour assurer les prestations de tirage et d'administration du tirage pour le compte des loteries participantes ;
- ◆ FGS UK (anciennement nommée LVS), société britannique, qui développe notamment la technologie de paris sportifs du Groupe ;
- ◆ LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance AS), société de droit norvégien qui exploite une plateforme de jeux digitaux.

Après avis du Comité d'Audit du 26 février 2019, le Conseil d'administration du 28 février 2019 a arrêté les comptes individuels, qui sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 5 juin 2019.

1.2 Contexte réglementaire

FDJ évolue dans le secteur des jeux d'argent, fortement réglementé et strictement régulé par l'État.

Au titre de ses activités sous droits exclusifs, à savoir les paris sportifs qu'elle commercialise en points de vente et les jeux de loterie proposés en ligne et en points de vente, FDJ est chargée, par les textes qui lui sont applicables, de veiller à la satisfaction d'objectifs d'intérêt général consistant à « assurer l'intégrité, la sécurité et la fiabilité des opérations de jeux et veiller à la transparence

de leur exploitation ; canaliser la demande de jeux dans un circuit contrôlé par l'autorité publique, afin de prévenir les risques d'une exploitation des jeux d'argent à des fins frauduleuses ou criminelles et de lutter contre le blanchiment d'argent et encadrer la consommation des jeux afin de prévenir le développement des phénomènes de dépendance ».

Le Ministre chargé du Budget est investi des fonctions de régulateur de l'ensemble des activités de FDJ maintenues sous monopole. Il bénéficie pour l'exercice de ses prérogatives de l'avis de la Commission consultative des jeux sous droits exclusifs (COJEX), instance réunissant représentants des pouvoirs publics et experts en addiction et en régulation des jeux, dont la composition et les attributions ont été étendues par un décret récemment adopté (n° 2016-1488 du 3 novembre 2016). Sont ainsi soumis à l'approbation du Ministre, après avis de la COJEX, le programme des jeux annuel de FDJ, ainsi que les plans d'actions de l'entreprise en matière de Jeu Responsable et de lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent.

Enfin, les activités de paris sportifs en ligne de FDJ sont exploitées en concurrence dans le cadre d'un agrément qui lui a été délivré en juin 2010 par l'Autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL), et renouvelé pour une période de cinq années en juin 2015 par cette même autorité.

1.3 Faits marquants

L'article 51 du projet de loi relatif à la croissance et à la transformation des entreprises (PACTE) a été présenté le 18 juin 2018 en Conseil des Ministres et enregistré à l'Assemblée nationale le 19 juin 2018. Adopté par l'Assemblée en octobre 2018, il est en cours de discussion au Sénat. Il vise à autoriser Le Gouvernement à procéder par décret au transfert au secteur privé de la majorité du capital de La Française des Jeux, tout en la maintenant sous le contrôle strict de l'État permettant à ce dernier de continuer à prévenir le jeu excessif, protéger les populations vulnérables (notamment les mineurs) et lutter contre la fraude et le blanchiment d'argent.

L'installation de FDJ dans le nouveau siège social à Boulogne-Billancourt et à Villepinte, suite à la cession du site de Moussey-le-Vieux, est intervenue en juin 2018.

NOTE 2 RÉFÉRENTIEL ET PRINCIPES COMPTABLES

2.1 Principes généraux

Les méthodes comptables appliquées lors de la préparation des états financiers de FDJ sont conformes aux dispositions du Plan comptable général (règlement ANC 2016-12). Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de manière permanente à toutes les périodes présentées.

Les états financiers ont été élaborés en respectant les principes de continuité d'exploitation et d'indépendance des exercices. Ils ont été établis selon le principe du coût historique.

2.2 Conversion

Les états financiers sont présentés en euros.

Dans le cadre de la couverture de change, les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros au taux de couverture. Hors couverture de change, ils sont comptabilisés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les dettes, créances en devises figurant au bilan de fin d'exercice sont converties au cours de clôture. La différence résultant de cette conversion est inscrite au bilan en « écarts de conversion ». Les éventuelles pertes de change latentes font l'objet d'une provision pour risques.



NOTE 3 DONNÉES OPÉRATIONNELLES

L'exercice 2018 se solde par un résultat net de 172 M€, en croissance de 4 M€ par rapport à 2017 et une trésorerie de 944 M€, en augmentation de 34 M€ par rapport à l'exercice précédent.

3.1 Produit net des jeux et chiffre d'affaires

Les mises sont réparties entre les joueurs, la couverture des risques de contrepartie le cas échéant, les finances publiques et FDJ.

Part affectée aux gagnants

La part des mises affectées aux gagnants, ou « taux de retour aux joueurs » (TRJ), est fixée par l'arrêté de répartition des mises du 9 mars 2006 modifié, signé par le Ministre chargé du Budget.

Elle varie selon les jeux :

- ◆ pour les jeux de tirage, elle est comprise entre 50 % et 70 % ;
- ◆ pour les jeux de grattage, en moyenne elle est comprise entre 50 % et 70 % ;
- ◆ pour les paris sportifs en points de vente, elle est de 76 % au maximum sur l'année ;
- ◆ pour les paris sportifs en ligne, elle est de 85 % maximum sur l'année.

Produit brut des jeux (PBJ)

Le PBJ correspond à la différence entre les mises et la part affectée aux gagnants.

Dotations structurelles aux fonds de contrepartie

L'arrêté de répartition des mises du 9 mars 2006 modifié fixe la part des mises allouée à la dotation structurelle du fonds de contrepartie destinée à couvrir partiellement le risque de contrepartie. La gestion du risque de contrepartie est décrite en note 3.3.

Prélèvements publics

Ces différents prélèvements sont représentatifs de montants prélevés pour le compte de l'État, c'est pourquoi ils viennent directement en déduction des mises.

Prélèvements sociaux (CRDS et CSG) sur les jeux de loterie

Les **prélèvements sociaux** regroupent la CRDS (Contribution au Remboursement de la Dette Sociale) et la CSG (Contribution Sociale Généralisée).

CRDS: prélèvement défini par l'article 18 de l'ordonnance n° 96-50 du 24 janvier 1996. Le taux de CRDS est calculé en appliquant un taux de 3 % à une

assiette de 25,5 % des sommes mises en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer, sur les jeux exploités par FDJ. Le taux de CRDS est donc de 0,765 % des mises.

CSG: prélèvement défini par les articles L.136-7-1 et L.136-8 du Code de la sécurité sociale. Le taux de CSG est calculé en appliquant un taux de 8,6 % à une assiette de 25,5 % des sommes mises en France métropolitaine et dans les départements d'outre-mer, sur les jeux exploités par FDJ. Le taux de CSG est donc de 2,193 % des mises.

Prélèvements spécifiques aux paris sportifs : Prélèvement fiscal paris sur les paris sportifs et Prélèvement social sur les paris sportifs

Prélèvement fiscal: prélèvement défini par les articles 302 bis ZH, ZK et ZL du CGI à un niveau de 5,7 % des mises de paris sportifs.

Prélèvement social: prélèvement défini par l'article L.137-21 du Code de la sécurité sociale à un niveau de 1,8 % des mises paris sportifs.

Centre National pour le Développement du Sport (CNDS): prélèvement défini par les articles 1609 novovicies et 1609 tricies du Code général des impôts et 46 de la loi n° 2011-1977 du 28 décembre 2011 de finances pour 2012. Le prélèvement CNDS correspond à 1,8 % des mises loterie et paris sportifs, avec des plafonds respectifs de 73 844 k€ et 34 600 k€ (pour l'ensemble du marché des paris sportifs) au-delà desquels les versements sont affectés au budget Général de l'État.

TVA: La TVA, régie par le chapitre 1^{er} du Titre II du Livre 1^{er} du Code général des impôts, est assise sur le produit net des jeux. Le taux applicable est de 20 %.

Produit net des jeux (PNJ)

Le PNJ, net des sommes dues aux joueurs et des prélèvements publics, est fixé en pourcentage des mises par les arrêtés de répartition pour les jeux de loterie et paris sportifs en monopole :

	2018	2017
TRJ < 65%	12,6 %	12,6 %
65% ≤ TRJ < 70 %	11,3 %	11,4 %
70% ≤ TRJ < 75 %	10,9 %	11,0 %
TRJ ≥ 75 %	10,1 %	10,3 %

Pour ParionsSport En Ligne, le PNJ dépend du résultat des prises de jeu.

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017	Variation %
Mises	15 817,0	15 144,4	4,4 %
Part revenant aux gagnants	- 10 697,5	- 10 122,4	5,7 %
Produit Brut des Jeux (PBJ)	5 119,6	5 022,0	1,9 %
Dotation aux fonds de contrepartie et écarts de contrepartie	- 83,4	- 59,5	40,2 %
Prélèvements publics	- 3 261,8	- 3 235,7	0,8 %
Produit net des jeux (PNJ)	1 774,3	1 726,8	2,8 %
Produit des autres activités	12,6	26,6	- 52,7 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 786,9	1 753,4	1,9 %

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017	% des mises totales	Variation %
Jeux de tirage	5 075,6	5 172,9	32,1 %	- 1,9 %
Jeux de grattage	7 694,2	7 453,5	48,6 %	3,2 %
Paris sportifs	3 047,3	2 518,1	19,3 %	21,0 %
MISES	15 817,0	15 144,4	100 %	4,4 %

PNJ s'établit à 1 774,3 M€ au 31 décembre 2018. Le produit des autres activités correspond aux refacturations filiales et s'établit à 12,6 M€, contre 26,6 M€ l'exercice précédent. En 2017, ils incluaient les revenus de la location d'outils d'aide à la vente aux intermédiaires et détaillants pour 13,2 M€.

Le chiffre d'affaires s'établit à 1 786,9 M€ en croissance de 1,9 %.

3.2 Résultat d'exploitation

La **production immobilisée** s'établit à 31,4 M€ en 2018, en légère augmentation par rapport à l'exercice précédent. Elle est cohérente avec la phase d'investissements importants que réalise la société dans le cadre de sa transformation numérique et commerciale.

Les charges d'exploitation liées à la rémunération du **réseau de distribution** physique, s'établissent à 916 M€, en augmentation de 0,8 % (7,5 M€) par rapport à 2017, au regard d'une croissance des mises collectées sur le réseau physique de 3,7 % (15 012 vs 14 480 M€). Cet écart de variation relative résulte du bénéfice de la transformation

commerciale initiée en 2014 sur l'intermédiation commerciale.

Hors coût du circuit de distribution, les **autres charges d'exploitation (soit 657 M€)** augmentent de 26 M€, soit 4,1 % par rapport à 2017. Cette hausse nette est liée aux amortissements et aux frais de personnel, en lien avec la transformation de la société.

Le résultat d'exploitation s'élève à 258 M€, en légère augmentation (3 M€) par rapport à 2017.



3.3 Fonds joueurs

Le décret n° 78-1067 du 9 novembre 1978 prévoit la constitution de plusieurs fonds dans les livres de La Française des Jeux. Ces fonds correspondent aux fonds de réserve, au fonds permanent, aux fonds de contrepartie et au fonds commun aux jeux de grattage. Le décret prévoit le mode d'alimentation de ces fonds et précise que les sommes qui y sont inscrites peuvent notamment servir au versement de lots ou gains supplémentaires aux gagnants ou à l'attribution d'avantages en numéraire ou en nature à tout ou partie des participants aux jeux. FDJ en est le dépositaire. À ce titre, ces fonds sont constitutifs de passifs pour FDJ.

Fonds de contrepartie et fonds permanent

Certains jeux sont fondés sur le principe de la contrepartie : (i) la valeur unitaire des lots est fixe ou résulte d'un calcul de probabilités, (ii) le nombre ou la valeur des lots gagnés sont déterminés par le hasard. Ainsi, le total des sommes qui seront effectivement distribuées aux gagnants ne peut être prédéterminé de manière précise : il est parfois inférieur, parfois supérieur à la part des mises dévolue aux joueurs, fixée par arrêté du Ministre chargé du Budget. Selon leur sens, ces écarts peuvent induire un risque financier pour FDJ. Leur gestion est réalisée dans un **fonds de contrepartie**, propre à chacun de ces jeux, qui permet de mutualiser le risque financier sur l'ensemble des événements d'un jeu. Un second niveau de mutualisation des risques de contrepartie est assuré via le fonds permanent (cf. infra).

Ces fonds sont destinés à couvrir le risque de contrepartie, c'est-à-dire l'écart entre le montant total des lots et la part dévolue aux gagnants (ou Taux de Retour aux Joueurs-TRJ). Pour les jeux en monopole, il est couvert par un fonds de contrepartie qui peut être alimenté par une dotation structurelle (cf. 3.1). Sur les jeux en concurrence, le risque de contrepartie impacte directement le compte de résultat.

Au lancement d'un jeu présentant un risque de contrepartie, il est prélevé sur le fonds permanent une dotation initiale, destinée à l'alimentation initiale du fonds de contrepartie du nouveau jeu. Par ailleurs, les textes encadrant les jeux de loterie et paris sportifs en monopole indiquent : « À la création ou lors d'une évolution substantielle d'un tel jeu, FDJ présente au Ministre chargé du Budget une estimation des risques de contrepartie de ce jeu. Le Ministre fixe par arrêté la part des mises allouée à la dotation structurelle du fonds de contrepartie destinée à couvrir partiellement le risque de contrepartie. » Le montant de la dotation initiale et le taux de cette dotation structurelle sont calculés de telle sorte que ce fonds soit positif à horizon 1 an et avec une probabilité de 95 %.

Par ailleurs, au cours de l'exercice, les fonds sont alimentés par les écarts de contrepartie (positifs ou

négatifs). En effet, lors d'un tirage (ou d'un événement sportif), la part des gagnants peut être comprise entre zéro et plusieurs fois le total des mises. Il y a donc un écart entre ces gains effectifs et la part théorique des gagnants définie en termes de calcul de probabilités. Ce sont ces écarts, dits de contrepartie, positifs ou négatifs, qui sont placés dans les fonds de contrepartie.

Un **fonds permanent**, alimenté par les excédents des fonds de contrepartie, permet de mutualiser les risques de contrepartie de tous les jeux concernés, puisqu'en cas de défaillance d'un fonds de contrepartie un prélèvement peut être fait sur le fonds permanent.

À la fin de chaque exercice, les excédents des fonds de contrepartie se déversent dans le fonds permanent. Le fonds permanent est plafonné à 0,5 % des mises de l'exercice et à la fin de l'année son éventuel surplus est versé à l'État. Ce fonds peut également être utilisé pour financer les opérations promotionnelles.

Autres fonds joueurs

Les autres fonds joueurs courants comprennent les fonds de réserve et les fonds destinés à l'animation des jeux.

Conformément au décret relatif à l'organisation et à l'exploitation des jeux de loterie autorisés et des paris sportifs sous droit exclusif, les **fonds de réserve** enregistrent les lots et gains attribués à des gagnants mais non encaissés par ceux-ci dans le délai de forclusion. Pour les jeux de tirage, ce délai est de 60 jours après le tirage et pour les jeux de grattage de 30 jours après la clôture d'une émission. Chaque jeu de tirage ou de paris sportifs proposé dans le réseau physique possède son propre fonds de réserve. Sur ces fonds, peuvent être prélevées toutes sommes nécessaires au versement de lots ou gains supplémentaires ou à l'attribution d'avantages en numéraire ou en nature à tout ou partie des participants au jeu. Les jeux de grattage ont un fonds de réserve commun. À la fin de chaque année, le solde du fonds de réserve commun aux jeux de grattage est reversé dans le fonds permanent.

Les **fonds destinés à l'animation des jeux** (par exemple fonds de report, fonds de supercagnotte...) contiennent les sommes reportées sur des tirages ultérieurs en l'absence de gagnant pour certains jeux et certains rangs de gains

Le fonds permanent suit l'évolution des mises. Il s'établit à 79,1 M€ vs 75,7 M€ au 31 décembre 2017, en augmentation de 4,4 %.

Les fonds de contrepartie s'élèvent à 29,6 M€ vs 54,2 M€ au 31 décembre 2017, en diminution de 24,6 M€ (45 %). Cette évolution résulte de notamment d'un relèvement du TRJ de Keno.

3.4 Éléments du besoin en fonds de roulement

Créances

Les créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation lorsque la situation du débiteur laisse présager un risque d'irrécouvrabilité.

Les distributeurs de jeux sont prélevés chaque semaine du montant des mises qu'ils collectent auprès des joueurs, nettes des lots payés et de leurs commissions. Les mises sont inscrites à l'actif, tandis que les lots et commissions se trouvent au passif.

Stocks

Les stocks sont comptabilisé au prix de revient, établi selon la méthode du « premier entré, premier sorti » pour les supports de jeux et selon la méthode du coût moyen pondéré pour les autres produits. Les stocks font l'objet d'une dépréciation en fonction de leur obsolescence technique ou commerciale.

3.4.1 Créances clients et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2018			31.12.2017		
	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Créances sur réseau de distribution	409,1	12,2	397,0	387,3	10,9	376,4
Créances clients	3,5	0,0	3,5	6,2	0,1	6,1
Comptes-courants filiales	24,2	21,4	2,8	25,4	21,4	4,0
TOTAL DES CRÉANCES CLIENTS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	436,8	33,6	403,2	418,9	32,4	386,5

Les créances sur réseau de distribution correspondent aux mises encaissées par les détaillants et les intermédiaires en 2017. En 2018, la totalité des mises remonte directement chez FDJ depuis les détaillants suite au passage de la distribution intermédiée à la

distribution directe sur l'activité grattage. Les fonds sont ainsi remontés plus rapidement vers FDJ. La variation entre 2017 et 2018 est cohérente avec la croissance de l'activité.

3.4.2 Autres créances

En millions d'euros	31.12.2018			31.12.2017		
	Brut	Provisions	Net	Brut	Provisions	Net
Charges constatées d'avance	51,8	0,0	51,8	41,4	0,0	41,4
Autres créances d'exploitation	35,6	0,1	35,5	28,7	0,0	28,7
Acompte fonds permanent	200,0	0,0	200,0	125,0	0,0	125,0
TOTAL AUTRES CRÉANCES	287,4	0,1	287,3	195,1	0,0	195,1

L'acompte sur le fonds permanent versé à l'État en fin d'année, correspond à la quasi-totalité de la part excédant 0,5 % des mises. Le solde de cet excédent sera versé en juillet 2019, pour un montant de 8 M€.

4.

3.4.3 Dettes fournisseurs et réseau de distribution

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Dettes fournisseurs et réseau de distribution		
Dettes fournisseurs	124,1	126,7
Dettes réseau de distribution	278,0	225,7
Prélèvements publics	357,1	265,8
Gains à payer et à répartir	493,3	512,6
TOTAL DETTES FOURNISSEURS ET RÉSEAU DE DISTRIBUTION	1 252,5	1 130,7

Les dettes sur le réseau de distribution correspondent aux lots payés par les détaillants et aux commissions du réseau de distribution sur la fin de l'année.

Les prélèvements publics correspondent aux montants dus à l'État, aux organismes sociaux, collectivités et autres organismes publics (cf. 3.1).

Les prélèvements dus à l'État (357 M€ au 31 décembre 2018 vs 266 M€ fin 2017) comprennent principalement l'excédent du fonds permanent (208 M€ au 31 décembre 2018 et 137 M€ au 31 décembre 2017). Le solde comprend principalement les dettes envers le Budget général de l'État et le prélèvement sur les paris sportifs.

Hors excédent du fonds permanent, l'évolution des prélèvements de l'État sur les jeux suit celle de l'activité de fin d'année plus soutenue fin 2018 que fin 2017.

Les gains à payer et à répartir s'établissent à 493 M€ vs 512 M€ au 31 décembre 2017.

3.4.4 Autres dettes

Les autres dettes correspondent principalement aux dettes fiscales et sociales.

3.5 Créances et dettes avec les filiales et participations

Les filiales et participations représentent un excédent net de 1,8 M€, dont 7,4 M€ lié à la distribution des jeux.

En millions d'euros	Créances			Dettes	
	Avances et acomptes versés sur commandes	Clients et comptes rattachés	Compte-courant débiteur brut	Fournisseurs et comptes rattachés	Compte-courant créditeur
1- Filiales (≥ 50 %) :	4,3	0,4	24,2	14,6	17,1
FGS France	1,5			4,0	9,0
FGS (FDJ Gaming Solutions)			1,9		
La Pacifique des Jeux			0,0	0,3	
La Française d'Images		0,1		2,1	0,2
La Française de Motivation	2,8			4,6	0,8
FDP		0,1		0,1	5,0
FDJ Développement		0,1		0,1	2,1
NLCS					
FGS UK		0,1	0,9	3,5	
LB Poker			21,4		
2- Participations (> 10 % et < 50 %) :	-	1,0	-	0,1	-
Services aux Loteries en Europe		0,4		0,1	
Société de Gestion de L'Échappée		0,1			
LEIA (Lotteries Entertainment Innovation Alliance)		0,5			
TOTAL	4,3	1,5	24,2	14,7	17,1

3.6 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance sont constituées à hauteur de 51,8 M€ en 2018 (contre 41,4 M€ en 2017) de la contrepartie des mises constatées d'avance (42,4 M€ en

2018 contre 32,5 M€ en 2017), soit les gains théoriques et les prélèvements publics, sur des mises non encore participantes.

NOTE 4 CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

4.1 Effectif moyen employé pendant l'exercice

L'effectif moyen pondéré employé pendant l'exercice est, toutes natures de contrats, de 1 443 contre 1 377 en 2017, une évolution liée aux réorganisations afférentes au plan stratégique.

4.3 Avantages au personnel

Les avantages au personnel incluent des avantages court terme et long termes. Les avantages court terme sont constitués des congés payés, congés maladies, primes et autres avantages, comptabilisés en charges de l'exercice et en dettes d'exploitation.

Les avantages long terme couvrent les **engagements post-emploi** :

- ◆ les indemnités de fin de carrière (régime à prestations définies). Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies sont comptabilisées dans les charges sociales de l'exercice. Les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière, qui relèvent d'un régime à prestations définies, sont couverts par un passif;
- ◆ les frais de santé. Les salariés de FDJ bénéficient du maintien de leur couverture de frais de santé lors de leur départ en retraite (ou en cas d'invalidité/licenciement), conformément aux exigences de la loi Évin du 31 décembre 1989 et de l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008. Le régime des anciens salariés et des actifs est déficitaire et génère un passif.

Pour déterminer la valeur actualisée de l'obligation des régimes à prestations définies, FDJ utilise la méthode rétrospective avec projection de salaire de fin de carrière selon la méthode dite des unités de crédit projetées. La valorisation des engagements est effectuée chaque année et tient compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie, du taux de rotation du personnel par catégorie, des droits définis dans les conventions collectives, ainsi que des hypothèses économiques telles que le taux d'inflation et le taux d'actualisation. Le taux d'actualisation utilisé pour la plupart des filiales est défini à partir de l'indice Iboxx Corporate AA+.

4.2 Participation et intéressement

Un accord dérogatoire de participation Groupe a été conclu le 29 juin 2018 pour les exercices 2018, 2019 et 2020. La provision pour participation des salariés au titre de l'exercice 2018 s'élève à 11,8 M€, contre 12,1 M€ en 2017. La dotation à la provision pour intéressement au titre de 2018 atteint 5,6 M€ contre 4,6 M€ en 2017.

La charge comptabilisée en résultat au cours de l'exercice intègre :

- ◆ les droits supplémentaires acquis par les salariés ;
- ◆ la variation de l'actualisation des droits existants en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- ◆ l'incidence des éventuelles modifications de régimes sur l'année ou de nouveaux régimes.

Les écarts actuariels résultant du changement d'hypothèses ou d'écarts d'expérience sont comptabilisés dans la mesure où ils sont supérieurs à 10 % de la valeur des engagements. Ils sont alors amortis sur la durée moyenne résiduelle d'activité des bénéficiaires des plans.

Au compte de résultat, les coûts relatifs aux régimes à prestations définies sont reflétés comme suit :

- ◆ le coût des services rendus, qui constate l'augmentation des obligations liée à l'acquisition d'une année d'ancienneté supplémentaire, est comptabilisé dans le « résultat d'exploitation » ;
- ◆ la charge financière nette de la période est comptabilisée en « charges financières ». Elle est déterminée en appliquant le taux d'actualisation au montant reconnu dans l'état de la situation financière en début de période, en tenant compte de toute variation au cours de la période résultant des contributions versées et versements de prestations.

La dette relative aux engagements nets des sociétés du Groupe est constatée au passif de la situation financière, dans la rubrique « Provisions pour risques et charges ».

Les autres avantages long terme incluent les **médailles du travail**. Elles sont constituées de jours de congés et soumises à charges sociales. Les écarts actuariels sont comptabilisés sur l'exercice où ils sont constatés.



En millions d'euros	31.12.2017	Dotations	Reprises		31.12.2018
			utilisées	non utilisées	
Indemnités de fin de carrière	19,1	1,9	-	-	21,1
Frais de santé	6,3	0,7	0,1	-	6,9
Avantages post-emploi	25,4	2,6	0,1	-	27,9
Médailles du travail	5,9	0,2	0,1	-	6,0
Autres provisions pour risques et charges	6,1	6,5	5,7	0,2	6,7
TOTAL	37,4	9,4	5,8	0,2	40,6
<i>dont résultat d'exploitation</i>		8,0	5,8	0,1	
<i>dont résultat financier</i>		0,4	-	-	
<i>dont résultat exceptionnel</i>		1,0	-	0,1	

Les principales hypothèses relatives aux avantages post-emploi et aux médailles du travail sont les suivantes :

	31.12.2018	31.12.2017
Taux d'actualisation	1,55 %	1,30 %
Taux de progression des salaires	3,00 %	3,00 %

La variation de la dette et de la provision des engagements post-emploi et le coût net de l'exercice se décomposent comme suit :

Variation de la dette	31.12.2018	31.12.2017
Dette actuarielle en début de période	31,7	32,5
Coût normal	2,1	2,2
Intérêts de la dette actuarielle	0,4	0,4
Écarts actuariels	- 3,3	- 3,3
Prestations versées	- 0,1	- 0,1
Dette actuarielle en fin de période	30,8	31,7
Stocks de pertes actuarielles	2,9	6,3
DETTE AU 31 DÉCEMBRE	27,9	25,4

Variation de la dette	31.12.2018	31.12.2017
Provision à l'ouverture	25,4	22,7
Coût normal	2,1	2,2
Intérêt de la dette actuarielle	0,4	0,4
Amortissement des écarts actuariels	-	0,1
Coût net	2,5	2,7
Résultat d'exploitation	2,1	2,3
Résultat financier	0,4	0,4
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE	27,9	25,4

Les **autres provisions pour risques et charges** sont relatives principalement aux départs de salariés et à des litiges prud'homoux.

NOTE 5 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

5.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de production. Elles comprennent principalement les logiciels acquis et les coûts de développement nécessaires à leur mise en œuvre.

Ces immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur une durée de 1 à 15 ans pour les programmes informatiques. Les programmes informatiques sont amortis linéairement sur une période comprise entre 1 et 15 ans, et en moyenne sur 5 ans. En cas de différence entre la durée comptable et la durée fiscale, des amortissements dérogatoires sont constatés.

Lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît, la société effectue un test de dépréciation sur le ou les actifs concernés. Une comparaison est alors effectuée entre la valeur vénale et la valeur nette comptable et une dépréciation, égale à la différence entre ces deux montants, est constatée si la première est inférieure à la seconde.

En millions d'euros	31.12.2018			31.12.2017		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Marques, droits et valeurs similaires	4,5	-1,6	2,9	4,5	-1,6	3,0
Frais de recherche et développement	100,2	-52,8	47,5	80,0	-38,4	41,6
Programmes informatiques	132,7	-114,5	18,2	131,7	-106,5	25,3
Immobilisations en cours	39,7	-1,6	38,1	28,7	-0,7	28,0
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	277,2	-170,5	106,7	244,9	-147,1	97,8

En millions d'euros	Brut	Amort. et provisions	Net
Immobilisations incorporelles au 31 décembre 2017	244,9	-147,1	97,8
Acquisitions	32,4		
<i>dont production immobilisée</i>	31,4		
Cessions et mises au rebut	-0,2		
Reclassement vers les immobilisations corporelles	0,0		
(Dotations)/reprises d'amortissements et provisions		-23,4	
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES AU 31 DÉCEMBRE 2018	277,2	-170,5	106,7

Les acquisitions, principalement liées à une production interne (31 M€), sont relatives aux évolutions des outils support de l'offre de jeux de l'entreprise.



5.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Elles sont amorties selon le mode linéaire, à l'exception des matériels informatiques, amortis selon le mode dégressif, sur la durée de vie estimée des biens :

- ◆ de 20 à 60 ans pour les constructions ;
- ◆ de 10 à 30 ans pour les agencements et aménagements de constructions ;
- ◆ de 5 à 8 ans pour les terminaux de prise de jeux ;
- ◆ de 5 à 10 ans pour les mobiliers ;
- ◆ de 5 à 10 ans pour les matériels.

Les coûts d'emprunt liés au financement du siège social, encourus pendant la période de construction, sont considérés comme un élément du coût d'acquisition.

Lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît, la société effectue un test de dépréciation sur le ou les actifs concernés. Une comparaison est alors effectuée entre la valeur vénale et la valeur nette comptable et une dépréciation, égale à la différence entre ces deux montants, est constatée si la première est inférieure à la seconde.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018			31.12.2017		
	Brut	Amort. et provisions	Net	Brut	Amort. et provisions	Net
Terrains et aménagements	98,2	1,4	96,8	99,6	2,2	97,4
Constructions	153,9	12,7	141,3	168,1	49,6	118,6
Install. techniques, matériels, outillage	161,1	101,2	59,8	153,4	90,1	63,3
Autres immobilisations corporelles	202,4	143,1	59,3	206,7	154,8	51,9
Immobilisations corporelles en cours	11,0	0,0	11,0	28,3	0,0	28,3
Avances et acomptes	2,0	0,0	2,0	4,1	0,0	4,1
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	628,7	258,4	370,3	660,3	296,6	363,7

<i>En millions d'euros</i>	Brut	Amort. et provisions	Net
Immobilisations corporelles au 31 décembre 2017	660,3	296,6	363,7
Acquisitions	49,9		
Cessions et mises au rebut	- 81,5		
Reclassement vers les immobilisations incorporelles	- 0,0		
(Dotations)/reprises d'amortissements et provisions		38,2	
IMMOBILISATIONS CORPORELLES AU 31 DÉCEMBRE 2018	628,7	258,4	370,3

Les acquisitions sont pour l'essentiel relatives aux agencements du nouveau siège et aux équipements dans les points de vente.

Les cessions et mises au rebut concernent principalement la vente du site de Moussy, les aménagements des anciens locaux de Boulogne et les équipements des points de vente.

NOTE 6 AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Une provision est comptabilisée dès lors qu'il existe une obligation de l'entreprise à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente et que le

montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. À l'exception des provisions pour avantages au personnel, les provisions ne font pas l'objet d'un calcul d'actualisation.

6.1 Autres provisions

En millions d'euros	Note	31.12.2017	Dotations	Reprises		31.12.2018
				utilisées	non utilisées	
Provisions liées au personnel	4.3	37,4	9,4	5,8	0,2	40,6
Autres provisions pour risques et charges		58,6	1,0	1,9	4,8	52,9
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		96,0	10,3	7,8	5,0	93,5
<i>dont en résultat d'exploitation</i>			8,0	5,8	2,0	
<i>dont en résultat financier</i>			0,4	-	-	
<i>dont en résultat exceptionnel</i>			1,9	1,9	2,9	

Les **autres provisions pour risques** sont relatives notamment aux procédures judiciaires et contentieuses en cours (note 11).

6.2 Engagements hors bilan

6.2.1 Engagements donnés

La Française des Jeux forme un groupe d'intégration fiscale avec les entités suivantes détenue à plus de 95 % : FDP, FDJ Développement, Internationale des Jeux, La Française d'Images et La Française de Motivation. La convention d'intégration fiscale prévoit une indemnisation en cas de sortie du groupe fiscal ou de surcoûts fiscaux du fait de son appartenance à ce groupe. Aucune provision n'est constituée à ce titre.

Au 31 décembre 2018, les stocks respectifs de déficits fiscaux des filiales s'élèvent à 0,9 M€ pour La Française d'Images et 4,5 M€ pour Internationale des Jeux.

Conformément aux accords sur l'épargne salariale et afin de garantir la liquidité du FCPE « FDJ Actionnariat » par l'intermédiaire duquel les salariés de l'entreprise détiennent 5 % du capital de la société, LCL a accordé au FCPE une garantie à première demande d'un montant de 8,8 M€. La Française des Jeux a donné à LCL une contre-garantie du même montant. Enfin, le FCPE a signé avec La Française des Jeux une promesse de remboursement des fonds perçus ou de cession d'actions. Ces engagements ont été renouvelés pour une durée de 2 ans débutant le 1^{er} juin 2016.



Les autres engagements donnés sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Hypothèque sur bien acquis	113,8	123,1
Engagements de bonne fin *	79,1	122,4
Parrainage de l'équipe cycliste	14,3	24,0
Fonds d'investissement	20,0	20,0
Contrats de location simple	20,2	14,7
Fondation	11,7	7,0
Cautions et garanties à première demande	2,5	2,5
Compte séquestre	1,1	1,1
Contrats d'image des coureurs	1,0	1,0
Dépôt et garantie de loyers	-	-
Association l'Échappée	-	0,1
AUTRES ENGAGEMENTS DONNÉS	263,6	316,0

* Dont contrats imprimeurs : 14 M€.

Une promesse d'affectation hypothécaire a été signée, au titre de l'emprunt contracté pour l'acquisition du nouveau siège social du Groupe. Le solde du montant dû est de 113,8 M€ (principal, intérêts et accessoires inclus).

Les fonds d'investissement sont principalement les fonds d'innovation Partech, Raise et Level Up, qui soutiennent le développement de start-ups.

Le Conseil d'administration de La Française des Jeux du 15 décembre 2016 a décidé la reconduction de la Fondation d'entreprise La Française des Jeux pour une durée de cinq ans, à partir du 5 janvier 2018 et jusqu'au 2 janvier 2023. Le plan d'action pluriannuel prévoit un montant maximum de 18 M€, dont 7 M€ ont été engagés sur 2016 et 8 M€ sur 2017. La caution relative au 8 M€ a été signée début 2018.

6.2.2 Engagements reçus

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Engagements de bonne fin et restitution d'acomptes	57,4	54,0
Garantie de restitution des mises et paiement des lots	247,0	103,9
ENGAGEMENTS REÇUS	304,4	157,9

Les mises et paiement des lots sont garantis par deux organismes financiers (Camca et EDC). L'augmentation significative entre 2017 et 2018 résulte essentiellement du changement de mode de distribution des tickets de

grattage. Le risque, porté hier par le réseau de distribution intermédiaire, l'est désormais par FDJ. La garantie associée a donc été transférée à FDJ.

6.2.3 Engagements réciproques

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Promesse synallagmatique de vente du site de Moussy	-	14,6
Couverture de change		
Achats à terme de dollars à échéance maximale le 8 septembre 2020 pour un montant global de :	30,9	22,6
Achats à terme de livres sterling à échéance maximale le 7 février 2020 pour un montant global de :	7,7	22,6

NOTE 7 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES ET TRÉSORERIE

Titres de participation et titres immobilisés de l'activité de portefeuille

La valeur brute des titres de participation est constituée par le coût d'achat hors frais d'acquisition, comptabilisés en charge de l'exercice. Lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît, la société effectue un test de dépréciation. La valeur comptable est alors comparée à leur valeur d'utilité qui tient compte notamment de la rentabilité actuelle et prévisionnelle de la filiale concernée, déterminée sur la base de l'actualisation de flux de trésorerie estimés ou de la quote-part de capitaux propres détenue. Une dépréciation est, le cas échéant, constatée, si la valeur vénale devient inférieure à la valeur nette comptable.

Créances rattachées à des participations

Il s'agit de montants à long terme octroyés par la société à une participation en co-entreprise (LB Poker), dont le processus de liquidation a été lancé en 2016. Ces créances se distinguent des avances en compte courant consenties ou reçus des filiales du Groupe dans le cadre de la gestion quotidienne de leur trésorerie. Les créances rattachées de LB Poker sont entièrement dépréciées.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont inscrites au bilan pour leur coût historique. Toutefois, si, à la date de clôture, leur valeur de marché est inférieure à leur valeur nette comptable, une dépréciation est constatée, sauf pour les valeurs mobilières à capital garanti et d'une échéance inférieure à six mois. La valeur de marché est déterminée (i) pour les titres cotés, par référence au cours de Bourse à la clôture de l'exercice, (ii) pour les titres non cotés, par référence à la dernière valeur liquidative publiée ou à leur valeur de réalisation estimée.

Emprunts

Les emprunts sont comptabilisés pour leur valeur de remboursement. Les frais d'émission d'emprunt sont répartis sur la durée de l'emprunt.

7.1. Titres de participation et créances rattachées à des participations

En millions d'euros	Capitaux propres 31.12.18	dont capital social	Quote-part du capital détenue par FDJ	Valeur comptable des titres détenus		Compte-courant et créances rattachées à des participations *	Chiffre d'affaires 2018	Bénéfice/ (Perte) 2018	Dividendes encaissés en 2018
				Brute	Nette				
1- Filiales (≥ 50 %) :				33,3	20,2	32,0	114,0	5,1	13,5
FDJ Gaming Solution	12,2	4,2	100,00 %	17,8	12,2	1,9	0,1	0,3	-
La Pacifique des Jeux	2,6	1,3	99,99 %	1,3	1,3	0,0	6,5	1,2	1,4
La Française d'Images	2,5	0,2	100,00 %	0,3	0,3	-0,2	12,3	-0,5	-
La Française de Motivation	1,8	0,7	100,00 %	1,8	1,7	-0,8	9,2	-0,1	-
FDP	9,7	0,0	100,00 %	4,4	4,4	-5,0	75,7	4,2	12,0
FDJ Développement	2,2	0,2	100,00 %	0,3	0,3	-2,1	2,1	-0,0	-
NLCS	0,5	0,2	50,00 %	0,1	0,1	-	8,1	0,1	-
LB Poker	-59,6	14,5	50,00 %	7,3	-	38,1	-	-	-
2- Participations (> 10 % et < 50 %) :				1,0	0,3	-	21,3	-0,3	0,1
Services aux Loteries en Europe	0,8	0,4	26,57 %	0,1	0,1	-	4,4	0,1	-
Société de Gestion de L'Échappée	0,1	0,1	50,00 %	0,1	0,1	-	16,9	-0,3	0,1
Loteries Entertainment Innovation Alliance		0,5	25,00 %	0,1	0,1	-	-	-	-
Techstar		0,7	40,00 %	0,7	-	-	-	-	-
TOTAL				34,3	20,5	32,0	135,3	4,8	13,5

* Valeur brute des créances (+) ou des dettes (-) de La Française des Jeux envers ses filiales.



En 2018, FDJ a racheté une partie des titres de la SGE à l'association et porté sa participation à 50 %, à parts égales avec Groupama. Elle a par ailleurs investi dans

Lotteries Entertainment Innovation Alliance (LEIA), une joint venture avec les sociétés de loteries nordiques, pour un montant de 0,1 M€.

7.2 Prêts et autres immobilisations financières

<i>En millions d'euros</i>	Valeur brute 31.12.2018	Valeur brute 31.12.2017
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	14,3	9,7
Dépôts et cautionnements	24,1	20,6
Actions propres	15,6	15,6
TOTAL	54,1	46,0

FDJ a racheté en 2017 les 6 000 actions détenues jusqu'alors par Soficom. Cette dernière conteste sa perte de qualité d'actionnaire (cf. note 11). Le prix des titres a été versé, pour 15,6 M€, auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations.

7.3 Trésorerie et dette financière

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018		31.12.2017	
	Brut	Provisions	Net	Net
Parts de SICAV et de FCP	143,2	- 2,4	140,8	154,5
Titres de créances négociables	25,0	-	25,0	25,0
Total valeurs mobilières de placement	168,2	- 2,4	165,8	179,5
Dépôts à court terme, y compris instruments de trésorerie	777,9	-	777,9	730,0
TOTAL TRÉSORERIE BRUTE	946,1	- 2,4	943,7	909,5

La trésorerie brute augmente 37 M€ sur l'exercice s'établissant à 946 M€.

La dette financière de 104 M€ (vs 112 M€ au 31 décembre 2017), dont 8 M€ de part à moins d'un an est relative à l'acquisition du siège du Groupe. Cet emprunt est à taux fixe, à échéance au 29 novembre 2031, et remboursable le 29 mai et le 29 novembre de chaque année à compter de 2017.

7.4 Résultat financier

Si l'on exclut la reprise de provision de 4,3 M€ en 2017, liée à la cession des titres FGS France et FGS UK à FGS, le résultat financier est en baisse de 2 M€, en dépit de produits en hausse de 4,4 M€.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Intérêts et autres produits assimilés	19,3	14,9
Reprises sur provisions	1,1	6,2
Différences positives de change	-	0,1
Produits nets de cession des VMP	1,2	4,1
Total des produits financiers	21,6	25,4
Intérêts et charges assimilées	1,4	1,5
Dotations aux amortissements et provisions	3,3	1,2
Différences négatives de change	-	0,4
Charges nettes de cession de VMP	1,1	0,2
Total des charges financières	5,8	3,4
RÉSULTAT FINANCIER	15,8	22,1
Dont lié aux filiales et participations	13,4	13,8

Les autres produits assimilés intègrent des dividendes de 13,5 M€ (dont 12 M€ de FDP), contre 9 M€ en 2017 (dont 4 M€ de FGS France avant la cession à FGS).

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Dividendes recus	13,5	9,0
Dotations et reprises nettes aux provisions sur titres et créances rattachées à des participations	- 0,1	4,8
RÉSULTAT FINANCIER LIÉ AUX FILIALES ET PARTICIPATIONS	13,4	13,8

(Charge)/produit.

NOTE 8 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	
	Charges	Produits
Charges exceptionnelles nettes sur opérations de gestion	- 5,1	
Produits exceptionnels nets sur opérations de capital		10,6
Dotations et reprises de provisions et amortissements		
◆ dépréciation d'actifs	- 0,9	
◆ provisions pour risques et charges (cf. 6.1)	- 1,9	4,9
◆ provisions réglementées (cf. 10)	- 38,5	27,2
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	- 3,9	

L'essentiel des variations du résultat exceptionnel est relatif aux provisions réglementées (amortissements dérogatoires). La vente du site de Moussy-le-Vieux a dégagé une plus-value de 10,6 M€.

NOTE 9 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

9.1 Convention d'intégration fiscale

La Française des Jeux forme avec certaines filiales (FDJ Développement, FDJ Gaming Solutions, La Française d'Images et La Française de Motivation) détenues directement à plus de 95 % un groupe d'intégration fiscale tel que défini par les articles 223 A et suivants du Code général des impôts.

La situation fiscale des filiales concernées n'est pas modifiée par la convention ; elle est identique à celle

qui résulterait d'une imposition séparée. L'économie d'impôt résultant de la différence entre l'impôt comptabilisé par chacune des sociétés intégrées et l'impôt calculé sur le résultat de l'ensemble intégré est enregistré au niveau de La Française des Jeux. La société est redevable vis-à-vis du Trésor de l'impôt calculé sur la somme des résultats fiscaux des sociétés intégrées.

9.2 Ventilation de la charge d'impôt

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018	
	Résultat courant	Résultat exceptionnel, participation et intéressement
Résultat comptable avant impôt	274,1	- 21,3
Résultat fiscal	263,5	- 23,0
Impôt FDJ	87,4	- 6,5
Résultat net avant intégration fiscale	185,9	- 13,9
Effet de l'intégration fiscale		- 0,1
RÉSULTAT NET		172,1



9.3 Situation fiscale latente

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Accroissement des bases de la dette future d'impôt	145,2	133,3
Provisions réglementées	139,8	128,5
Autres éléments	5,4	4,8
Allègement des bases de la dette future d'impôt	61,7	69,3
Avantages au personnel	27,9	25,4
Participation des salariés	11,8	12,1
Autres éléments	19,8	22,7
Réduction d'impôt	2,2	9,1

NOTE 10 CAPITAUX PROPRES

Au 31 décembre 2018, le capital de La Française des Jeux s'élève à 76 400 000 €, composé de 200 000 actions d'une valeur nominale de 382 €. Les capitaux propres s'élèvent à 610 M€.

<i>En millions d'euros</i>	
Capitaux propres au 31 décembre 2017 avant affectation du résultat 2017	556,5
Résultat affecté au dividende	- 130,0
Résultat de l'exercice 2018	172,1
Report à nouveau	-
Variation des subventions d'investissement	-
Variation des provisions réglementées (amortissements dérogatoires)	11,3
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2018 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT 2018	609,9

130 M€ ont été affectés au dividende en 2018 (contre 124 M€ en 2017), soit 650 € par action.

Les provisions réglementées, constituées des amortissements dérogatoires, sont en hausse du fait des investissements toujours importants en 2018.

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2017	Dotations	Reprises	31.12.2018
Amortissements dérogatoires	128,5	38,5	27,2	139,8
TOTAL PROVISIONS RÉGLEMENTÉES	128,5	38,5	27,2	139,8

130 M€ ont été affectés au dividende en 2018 (contre 124 M€ en 2017), soit 650 € par action.

Les provisions réglementées, constituées des amortissements dérogatoires, sont en hausse du fait des investissements toujours importants en 2018.

Le Conseil d'administration a constaté, le 15 décembre 2016, que la société Soficoma, n'étant désormais plus détenue par des courtiers-mandataires de FDJ, a perdu les conditions de capacité pour être actionnaire de FDJ. Il a en conséquence décidé, conformément aux stipulations des statuts de FDJ, de faire racheter les actions détenues par Soficoma par FDJ, laquelle s'est acquittée du paiement (cf. 11).

NOTE 11 PROCÉDURES CONTENTIEUSES ET JUDICIAIRES EN COURS

L'Union Nationale des Diffuseurs de Jeux a introduit en décembre 2011 une action devant le Tribunal de Grande Instance de Paris. Le Tribunal a déclaré l'UNDJ irrecevable à agir en nullité de l'avenant au contrat de courtier mandataire signé en 2003 et en sa demande de condamnation de FDJ en paiement de dommages-intérêts. L'UNDJ a fait appel de ce jugement en mai 2018 et la Cour d'Appel de Paris a prononcé la caducité de la déclaration d'appel de l'UNDJ le 19 décembre 2018. Des adhérents de l'UNDJ ont également assigné La Française des Jeux en mai 2012 devant le Tribunal de Commerce de Nanterre pour voir prononcer la résiliation judiciaire de l'avenant de 2003. Cette procédure fait actuellement l'objet d'un sursis à statuer.

Le 6 août 2015, 67 courtiers-mandataires ont assigné La Française des Jeux, auprès du Tribunal de Commerce de Paris. Ils ont formulé des demandes de dommages et intérêts, suite à la résiliation de leurs contrats de courtiers mandataires. En octobre 2016, le Tribunal a débouté les courtiers de l'intégralité de leurs demandes. Ils ont fait appel de cette décision en novembre 2016 auprès de la Cour d'Appel de Paris. L'affaire s'est plaidée devant la Cour et le délibéré a été fixé au 27 mars 2019.

FDJ a assigné le 23 mai 2017 Soficoma, société civile, pour voir constater la perte de sa qualité d'actionnaire de FDJ. L'affaire est actuellement en cours devant le Tribunal de Commerce de Marseille.

NOTE 12 AUTRES INFORMATIONS

12.1 Rémunérations des dirigeants

En 2018, les dirigeants (mandataires sociaux) ont perçu au total 0,8 M€, incluant les charges sociales (0,8 M€ en 2017). Il ne s'agit que d'avantages à court terme.

12.2 Dispositions particulières en cas de disparition du droit d'organiser et d'exploiter des jeux de loterie et de paris sportifs

Une convention entre l'État et La Française des Jeux fixe les conditions juridiques et financières de la dévolution des immobilisations nécessaires à l'accomplissement de la mission confiée à la société dans l'hypothèse où La Française des Jeux cesserait d'être chargée par décret de l'organisation et de l'exploitation des jeux de loterie en points de vente et en ligne et de paris sportifs en points de vente.

NOTE 13 PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2018
Résultat de l'exercice	172,1
Affectation à la réserve statutaire	2,0
Proposition de dividende	122,0
Affectation à la réserve facultative	48,1

Le dividende proposé s'élève à 122 M€, soit 610 € par action.

NOTE 14 ÉVÉNEMENT POST-CLÔTURE

Une acquisition est en cours, elle devrait être finalisée dans quelques semaines.





4.5

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2018)

À l'assemblée générale

La Française des Jeux

Société anonyme d'économie mixte
3-7 quai du Point du Jour
92100 Boulogne-Billancourt

I. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société La Française des Jeux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

III. Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.2 « Contexte réglementaire » de l'annexe des comptes annuels qui expose le caractère particulier du cadre juridique de la société.

IV. Justification des appréciations

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes annuels de l'exercice.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Estimations comptables

La direction a recours dans le cadre de l'élaboration des comptes annuels à des estimations et jugements portant en particulier sur l'évaluation des immobilisations incorporelles et des provisions pour risques et charges, tels que décrits dans les notes 5.1 « Immobilisations incorporelles », 4.3 « Avantages au personnel » et 6 « Autres provisions et passifs éventuels » de l'annexe.

Nos travaux ont consisté à examiner les procédures d'élaboration et d'approbation de ces estimations par la direction, à apprécier le caractère raisonnable des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations et à vérifier que l'information donnée dans les notes 4.3, 5.1, 6.1 et 11 de l'annexe est appropriée.

V. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par l'article L.225-37-4 du code de commerce.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

VI. Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.



VII. Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- ◆ il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- ◆ il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- ◆ il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- ◆ il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La-Défense, le 1^{er} mars 2019

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Philippe Vincent

Laurent Daniel

Deloitte & Associés

Jean-François Viat

Anne Philipona-Hintzy

**Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert
sur un papier certifié PEFC (clairtech FSC mixte 70%) issu de ressources contrôlées et gérées durablement.**

FDJ® est une marque enregistrée au nom de La Française des Jeux.

**Crédits photos : FDJ, DR, François Reinhart, Jennifer Delhotellerie, Jean-François Le Madec, Gregory Bohnenblust, Stanislas Liban,
Tristan Paviot, Philippe Millereau/KMSP, Julien Fernandez**

Conception & réalisation  **LABRADOR** +33 (0)1 53 06 30 80
INFORMATION DESIGN

LA FRANÇAISE DES JEUX
SIÈGE SOCIAL
3 QUAI DU POINT DU JOUR
92100 BOULOGNE-BILLANCOURT
01 41 10 35 00

WWW.GROUPEFDJ.COM

